

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO
APLICADO A LA ESCUELA RAFAEL BUCHELI, UBICADA EN
EL SECTOR SUR DE LA CIUDAD DE QUITO**

SARA CAROLINA SÁNCHEZ HERRERA

DIRECTOR: ING. LEONARDO ÁVILA, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, JUNIO 2017

DIRECTOR:

Ing. Leonardo Ávila

INFORMANTES:

Econ. Yaskarina Galarraga

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios en primera instancia, quien me ha dado la sabiduría para poder tomar las mejores decisiones profesionales, personales y espirituales en el transcurso de la vida universitaria para poder culminarlas con éxito.

A mis padres Wilmer y Sonia quienes han sido el eje principal e incondicional de apoyo en mi vida profesional y personal; que a través de su ejemplo me han enseñado a ser una persona responsable, perseverante, honesta y lo más importante humilde ya que a través de los valores inculcados por ellos puedo alcanzar las metas propuestas y seguir mis sueños. A mi hermano Oscar, quien ha sido mi mayor consejero y un apoyo excepcional.

No puedo dejar de lado a mis amigas Valeria y Paola con quienes hemos atravesado los mayores retos universitarios pero que gracias al apoyo mutuo hemos logrado superarlos.

Sara

AGRADECIMIENTO

A mis amigos de aula con quienes hemos compartido momentos inolvidables, a todos los profesores que me han acompañado y aportado a mi proceso como profesional y demás personas quienes han sido parte importante en mi vida y quienes han aportado positivamente a mi desarrollo integral.

Sara

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR EDUCATIVO	2
1.1 Marco de análisis ambiental	2
1.1.1 Ambiente Nacional	2
1.1.2 Análisis del Sector	3
1.2 Análisis actual de la empresa.....	4
1.2.1 Historia	5
1.2.2 Propuesta Académica	8
1.2.3 Requisitos de Funcionamiento.....	9
1.3 Análisis externo	10
1.3.1 Factores Externos	11
1.3.1.1 Factor Económico.....	11
1.3.1.2 Factor Social-Cultural.....	16
1.3.1.3 Factor Político.....	17
1.3.1.4 Factor Demográfico	18
1.3.2 Análisis de Fuerzas Competitivas.....	20
1.3.2.1 Rivalidad entre Competidores Actuales	21
1.3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	22
1.3.2.3 Poder de Negociación de los Clientes	23
1.3.2.4 Productos Sustitutos	23
1.3.2.5 Amenaza Nuevos Ingresantes.....	24
1.3.3 Marco Legal.....	24
1.3.3.1 Ley Orgánica de Educación Intercultural	24
1.3.3.2 Código de la Niñez y Adolescencia.....	26
2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	28
2.1 Fase Exploratoria.....	28
2.1.1 Estudio Cualitativo	28
2.1.2 Resultados del Estudio Cualitativo.....	29
2.2 Fase Descriptiva	31

2.2.1	Universo o Población.....	31
2.2.2	Muestra	33
2.3	Instrumentos de Investigación	34
2.3.1	Entrevistas	34
2.3.2	Encuesta Piloto	35
2.3.3	Encuesta Final.....	35
2.3.4	Análisis de Resultados.....	36
3	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO	55
3.1	Aspectos Estratégicos	55
3.1.1	Misión.....	56
3.1.2	Visión.....	56
3.1.3	Valores Corporativos	57
3.2	Análisis FODA	58
3.2.1	Determinación de Objetivos Estratégicos.....	62
3.2.2	Matriz EFI.....	63
3.2.3	Matriz EFE	65
3.3	Segmentación del mercado	66
3.3.1	Definición del mercado de referencia.....	66
3.3.2	Estructura del mercado de referencia	67
3.4	Atractividad del Mercado de Referencia	72
3.4.1	Análisis de la demanda	72
3.4.2	Demanda de Servicios	73
3.4.3	Determinación de Segmentos	75
3.5	Determinación de estrategias.....	75
3.5.1	Estrategias de cobertura del mercado	75
3.5.2	Posicionamiento Estratégico.....	77
3.5.3	Diferenciación	78
3.6	Marketing Mix	78
3.6.1	Precio	79
3.6.2	Plaza.....	79
3.6.3	Promoción.....	80
3.6.3.1	Publicidad en Redes Sociales	80
3.6.3.2	Casa Abierta “Rafael Bucheli”	80

3.6.3.3	Revista Rafael Bucheli	81
3.6.3.4	Servicio	81
4	PROYECCIÓN CUANTITATIVA DEL PROYECTO.....	82
4.1	Inversión Inicial	82
4.2	Presupuesto de gastos en marketing	82
4.3	Flujo de caja proyectado	83
4.4	Valor Actual Neto – VAN	83
4.5	Tasa Interna de Retorno – TIR	84
4.6	PRI y RBC	86
4.7	Punto de equilibrio.....	87
4.8	Índices Financieros	89
5	CONSIDERACIONES FINALES.....	92
5.1	Conclusiones.....	92
5.2	Recomendaciones	93
	REFERENCIAS.....	96
	ANEXOS.....	99
	Anexo 1: Fotografías “ Escuela Rafael Bucheli”.....	100
	Anexo 2: Mapa de Recursos y Evacuación “Escuela Rafael Bucheli”.....	101
	Anexo 3: Entrevista Administrador	103
	Anexo 4: Entrevista Padre de Familia – Escuela Rafael Bucheli	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inflación mensual	16
Tabla 2: Estructura de la PEA.....	19
Tabla 3: Población comparada del DMQ, según áreas consideradas	32
Tabla 4: Muestra	34
Tabla 5: Género muestra encuestada	37
Tabla 6: Rango de edades muestra encuestada	38
Tabla 7: Análisis FODA	60
Tabla 8: Matriz FODA O FDAO – Estrategias	61
Tabla 9: Matriz EFI.....	64
Tabla 10: Matriz EFE	65
Tabla 11: Inversión Inicial.....	82
Tabla 12: Presupuesto de gastos en marketing	82
Tabla 13: Flujo de caja proyectado	83
Tabla 14: Valor Actual Neto – VAN	84
Tabla 15: Tasa Interna de Retorno – TIR	85
Tabla 16: PRI y RBC	86
Tabla 17: PRI.....	86
Tabla 18: Punto de Equilibrio.....	88
Tabla 19: Punto de Equilibrio General	89
Tabla 20: Índices Financieros	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nuevo Modelo de Gestión Educativa	4
Figura 2: Organigrama Estructural	6
Figura 3: Ubicación Escuela Rafael Bucheli	7
Figura 4: Logotipo Escuela Rafael Bucheli	8
Figura 5: PIB Nacional – 1er Trimestre 2016	12
Figura 6: Tasa de variación del PIB por países	13
Figura 7: Contribución a la Variación del PIB	14
Figura 8: VAB Petrolero y No Petrolero	14
Figura 9: tasas de variación por industrias	15
Figura 10: Crecimiento de la Inflación 2016.....	15
Figura 11: Nivel de Instrucción	20
Figura 12: Fuerzas Competitivas de Porter	21
Figura 13: Población comparada del DMQ, según áreas considerada	32
Figura 14: Población de Administración Zonal Quitumbe.....	33
Figura 15: ¿Cuántos niños entre 5 a 15 años hay en su hogar?	38
Figura 16: ¿En qué tipo de escuela estudia su hijo?	39
Figura 17: Indique el nombre de la escuela privada.....	39
Figura 18: ¿Por quién considera usted generalmente que se hace la elección de una institución educativa?	40
Figura 19: ¿Qué factores determinan la elección de una escuela para su hijo?	41
Figura 20: ¿Qué valor está dispuesto a pagar por la pensión?	42
Figura 21: ¿Por qué razones escogió la escuela donde estudia el niño/a?	43
Figura 22: ¿Por qué razones cambiaría al niño de escuela?	43
Figura 23: ¿Conoce la escuela Rafael Bucheli?	44
Figura 24: Si la respuesta es SI ¿A través de qué medio conoció la existencia de la escuela Rafael Bucheli?	45
Figura 25: ¿Qué aspectos considera que una escuela debería poseer para que sea primera opción del padre de familia/niño?	46
Figura 26: ¿Cuántos niños entre 5 a 15 años hay en su hogar?	47
Figura 27: ¿Qué factores determinan la elección de una escuela para su hijo?	47

Figura 28: ¿Cuáles son los aspectos por los que usted eligió la escuela Rafael Bucheli?	48
Figura 29: ¿Cuáles son los aspectos que deberían mejorar en la escuela?	49
Figura 30: ¿Cuál considera que es la mayor ventaja de la escuela frente al resto de las demás escuelas?	49
Figura 31: ¿A través de quién o qué se enteró de la existencia de la escuela?	50
Figura 32: ¿A través de qué medios considera que la escuela hace publicidad?	51
Figura 33: ¿Por qué medios consideran que sería más efectivo que la escuela haga publicidad?	51
Figura 34: ¿Qué escuelas o colegios considera que son competencia para la Escuela Rafael Bucheli?	52
Figura 35: ¿Por qué razón considera que son competencia para la Escuela Rafael Bucheli?	53
Figura 36: ¿Considera que la escuela está ubicada en un lugar estratégico?	53
Figura 37: Etapas del Plan Estratégico	55
Figura 38: FODA	59
Figura 39: Fortalezas y Debilidades	63
Figura 40: Estructura del Mercado de Referencia	69
Figura 41: Orientaciones Metodológicas	71
Figura 42: Posicionamiento de Mercado-Marcas	78
Figura 43: Marketing Mix	79

RESUMEN EJECUTIVO

La Escuela Particular Rafael Bucheli tiene 84 años de funcionamiento; sin embargo, por razones de salud del administrador Reverendo Padre Lucio Yáñez, se vio en la obligación de suspender sus actividades durante los años 2010 al 2013, fecha en la que se eligió al nuevo administrador para que continúe con la apertura de la institución. La institución educativa tras su segunda apertura ha logrado llegar a tener 470 alumnos, lo cual es favorable tomando en cuenta la existencia de otras escuelas posicionadas en el mercado.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito diseñar un modelo de marketing donde se analizan todas las variables internas y externas de la escuela como antecedentes que ayudan a detectar posibles oportunidades y amenazas en el sector educativo. A través de la investigación de mercados, se analizó los segmentos de los diversos grupos de clientes meta, con el fin de incrementar y desarrollar estrategias de publicidad que permitan atraer a los posibles futuros clientes.

Así mismo, es importante crear programas que ayuden a fidelizar a los actuales clientes y con todo ello mejorar procesos académicos, sociales y humanitarios a través de una evaluación continua y permanente.

INTRODUCCIÓN

La escuela Rafael Bucheli se encuentra ubicada al Sur de Quito y es una institución privada dedicada a la enseñanza tanto de valores, principios impartidos por la iglesia católica; así como de conocimientos sociales-científicos que serán brindados a los alumnos como reflejo de una educación de calidad.

Como uno de los objetivos primordiales, la escuela busca el reconocimiento a la excelencia dentro de los estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Educación; para lo cual dentro de los propósitos marcados por la institución se ha diseñado un plan de marketing que ayude a generar estrategias competitivas con el resto de escuelas privadas, católicas y del sector, ya que con ellos se desarrollará una ventaja competitiva frente a la competencia.

Para la ejecución del trabajo se desarrollaron 4 capítulos importantes dentro de los cuales se diseñaron estrategias comerciales que permitan mantener una comunicación efectiva con los clientes y de esta manera mantener y mejorar la imagen institucional en el mercado.

En el capítulo I se examina la situación actual de la escuela así como el entorno global del sector educativo, para tener una visión general de las fortalezas y debilidades de la misma.

En el capítulo II se determinan las variables más importantes del sector educativo, para poder definir clientes potenciales y las oportunidades de mercado.

En el capítulo III se establecen estrategias efectivas hacia el cliente, las mismas que ayudarán a afianzar las relaciones con mencionados actores.

Y por último en el capítulo IV se analiza la situación financiera del proyecto, lo cual determina la rentabilidad y qué porcentaje de viabilidad se presenta en el mercado.

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR EDUCATIVO

“Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental” (Declaración Universal de Derechos Humanos, 2015, pág. Art. 26).

1.1 Marco de análisis ambiental

En cuanto al análisis del sector educativo, enfocado en una institución en concreto, se trata de indagar el entorno interno de la mismas, ante lo cual, se conoce como micro entorno aquellas: “Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para server a sus clientes como: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y público” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 122).

1.1.1 Ambiente Nacional

En los últimos años el gobierno ha estado trabajando conjuntamente con organismos nacionales e internacionales, en la implementación de programas académicos que mejoren la calidad de educación en todos sus sectores y niveles del país.

“Los resultados del Tercer Estudio Regional y Comparativo (Terce), aplicado por el Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLece) de la Unesco, evidencian una mejora significativa en el sistema educativo del Ecuador” (Ministerio de Educación, 2013).

El Ministerio de Educación y el Instituto de Evaluación Educativa (Ineval) hicieron eco de esta información y comunicaron los resultados obtenidos en este estudio.

Saadia Sánchez congratuló al Ecuador por la mejora en los resultados obtenidos en el Tercer y resaltó algunos de los avances en materia educativa que ha tenido el país, como es la universalización de la Educación General Básica en el año 2011 y la atención en la oferta educativa a los quintiles más bajos de la población.

Ecuador mejoró sus resultados en todas las áreas evaluadas (Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales) y se ubica entre los países que más avances tuvieron en educación, si se compara los resultados del Terce, con el segundo Estudio Explicativo y Comparativo (Serce), realizado en 2006, donde Ecuador estuvo entre los tres países de la región con peor desempeño educativo” (Ministerio de Educación, 2013).

Los resultados obtenidos de las evaluaciones fueron favorables ya que se pudo evidenciar una mejora en los puntajes de los estudiantes ecuatorianos de cuarto y séptimo grado. Es así que en las materias de Lenguajes de 7mo de EGB, Ecuador creció 43 puntos, colocándose como el país que más mejoro. En lenguaje de 4to y en Matemática de 7mo ocupó la segunda posición; mientras que en Ciencias Naturales obtuvo 510 puntos por lo que se ubicó entre los primeros 6 países con buen desempeño en esta materia, superando así a 9 países, incluidos Argentina, Brasil y Perú. (Ministerio de Educación, 2016)

1.1.2 Análisis del Sector

El análisis del sector hace referencia al mercado objetivo, para lo cual resulta indispensable efectuar la segmentación del mercado, que consiste en: "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" (Hill & R. Jones, 2011).

La Escuela Rafael Bucheli se encuentra ubicada en el distrito educativo intercultural Quitumbe con código 17D07, que abarca las parroquias de Chillogallo, Guamaní, Quitumbe, Turubamba y La Ecuatoriana.

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión educativa esta en desarrollo progresivo en todo el territorio ecuatoriano, incluye las 9 Zonas Educativas (Subsecretarías de Quito y Guayaquil), los 140 distritos educativos y 1117 circuitos educativos y todos las áreas, secciones y direcciones del Ministerio de Educación. La población objetivo abarca todos los usuarios del Sistema Nacional de Educación, incluyendo estudiantes y ex estudiantes de todos los niveles y modalidades, docentes y autoridades de establecimientos fiscales, fiscales misionales y particulares del Ecuador. Adicionalmente, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación del Nivel Central, de las Coordinaciones Educativas Zonales y de las Direcciones

Provinciales de Educación Hispanas y Bilingües que se encuentran en transición hacia distritos (Ministerio de Educación, 2016).

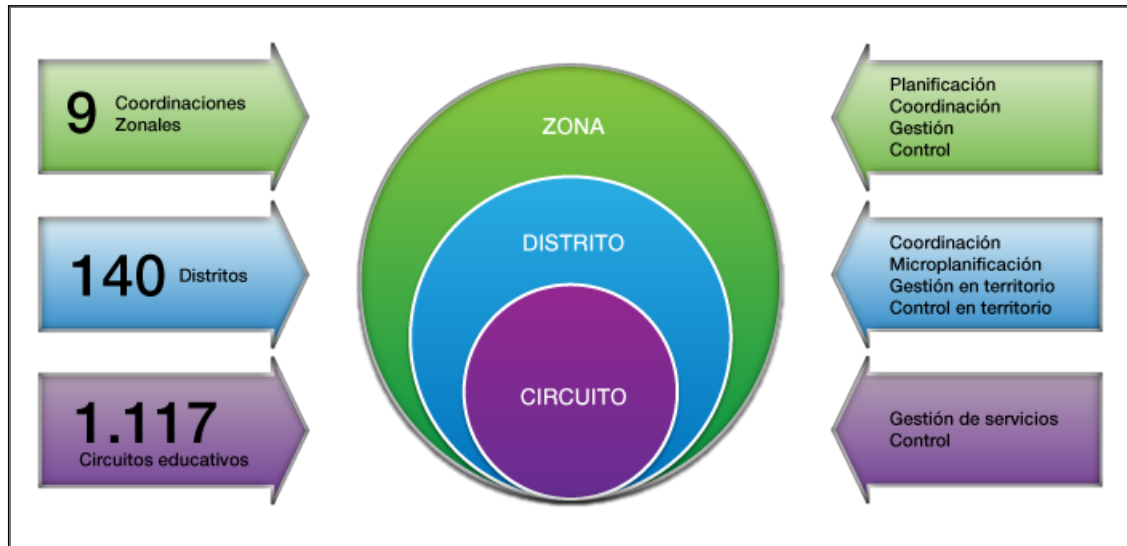


Figura 1: Nuevo Modelo de Gestión Educativa

Fuente: Ministerio de Educación

1.2 Análisis actual de la empresa

La escuela Rafael Bucheli brinda servicios educativos, impartiendo conocimientos de carácter humanístico y académico, con el objetivo de formar no solo estudiantes dotados de inteligencia, memoria y voluntad, sino también personas con actitud creativa, emprendedora y de fe.

Todas las decisiones y actividades del servicio educativo que la escuela puede impartir se orientan a la formación de seres humanos capaces de influenciar positivamente a la sociedad.

Los maestros con los que cuenta la institución, son personas profesionales, que a través de su ejemplo, motivación, compromiso y trabajo constante irán formando estudiantes de bien con deberes y derechos. Todos los conocimientos impartidos por parte de los maestros se lo harán, a través de la evangelización y la práctica diaria de valores cristianos y pensamiento crítico (laBucheli, Rafael, 2016).

La tecnología será una herramienta fundamental para el desarrollo de la formación e información que ayude a los estudiantes a interactuar con el resto del mundo, ya que se vive en una era globalizada, donde hay que estar constantemente conectados e informados de fuentes fidedignas y de manera oportuna.

1.2.1 Historia

En el Distrito Metropolitano de Quito sector sur Chillogallo, está ubicada actualmente la escuela Rafael Bucheli que ha venido funcionando desde el año de 1929. La escuela inicia sus labores en el mes de septiembre del mismo año, en su local ubicado en la calle Maldonado lote 3339 (Centro de Quito) para luego ser trasladado a su nuevo y actual local en la zona sur de Quito parroquia de Chillogallo.

Con fecha 11 de enero del 2001 el Ministerio de Educación y Cultura aprueba el cambio de dirección domiciliaria del plantel al local ubicado en la avenida Rumichaca 114 y Morán Valverde. En el año 2004 el Ministerio de Educación mediante resolución 115 resuelve autorizar el funcionamiento del jardín de infantes con el mismo nombre iniciando en este año también el jardín, el ministerio con fecha 1 de septiembre del 2004 mediante resolución 930 resuelve autorizar el funcionamiento del octavo, noveno y décimo año de educación básica con el mismo nombre y funcionó de manera ininterrumpida hasta el año 2010.

En ese mismo año, por razones de salud del administrador Reverendo Padre Lucio Yáñez la escuela se vio en la penosa situación de reubicar los alumnos matriculados en ese año y suspender sus labores hasta que se determine el nuevo administrador.

Con fecha 22 de octubre del 2012, El CONCEJO GUBERNATIVO DE BIENES ARQUIDIOCESIS DE QUITO nombra como administrador al señor Marco Patricio Riera Villalba quien a partir de esta fecha ha venido gestionando los trámites y adecuaciones en las instalaciones, para que continúe su funcionamiento en favor de los estudiantes ecuatorianos.

La Escuela Particular Católica “Rafael Bucheli”, es una institución de sostenimiento particular que se financia directamente con el aporte los padres de familia que pagan pensiones mensuales. Es de tipo católico, se encuentra en un sitio urbano, debido a la cercanía con los diferentes medios de comercio, producción, entretenimiento entre otros (Escuela Rafael Bucheli, 2013).

Organigrama Estructural

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Fleitman, 2012, pág. 246).

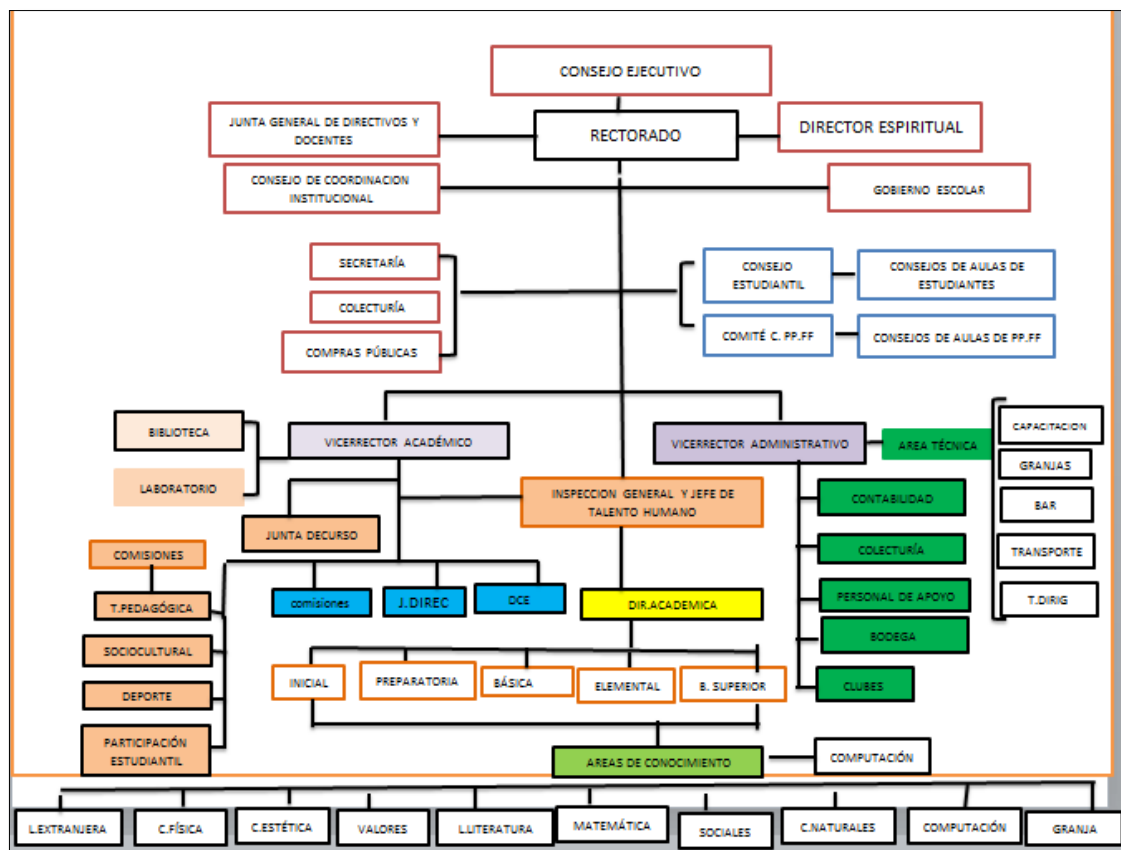


Figura 2: Organigrama Estructural

Fuente: Escuela Rafael Buchero

Ubicación y Logotipo

La ubicación o análisis espacial comprende la dirección, sector y ciudad en la que se encuentra ubicada la escuela Rafael Bucheli, siendo esta el mercado objetivo al que se orienta el desarrollo de la presente investigación.

La escuela Rafael Bucheli se encuentra ubicada en la Administración Zonal Rural Quitumbe - parroquia Chillogallo, Av. Rumichaca No. 114 y Av. Morán Valverde. Esta zona se la puede considerar como estratégica ya que es muy poblada y cuenta con todos los servicios básicos, de transporte, recreacionales, entre otros a los cuales los habitantes en su mayoría tienen acceso.

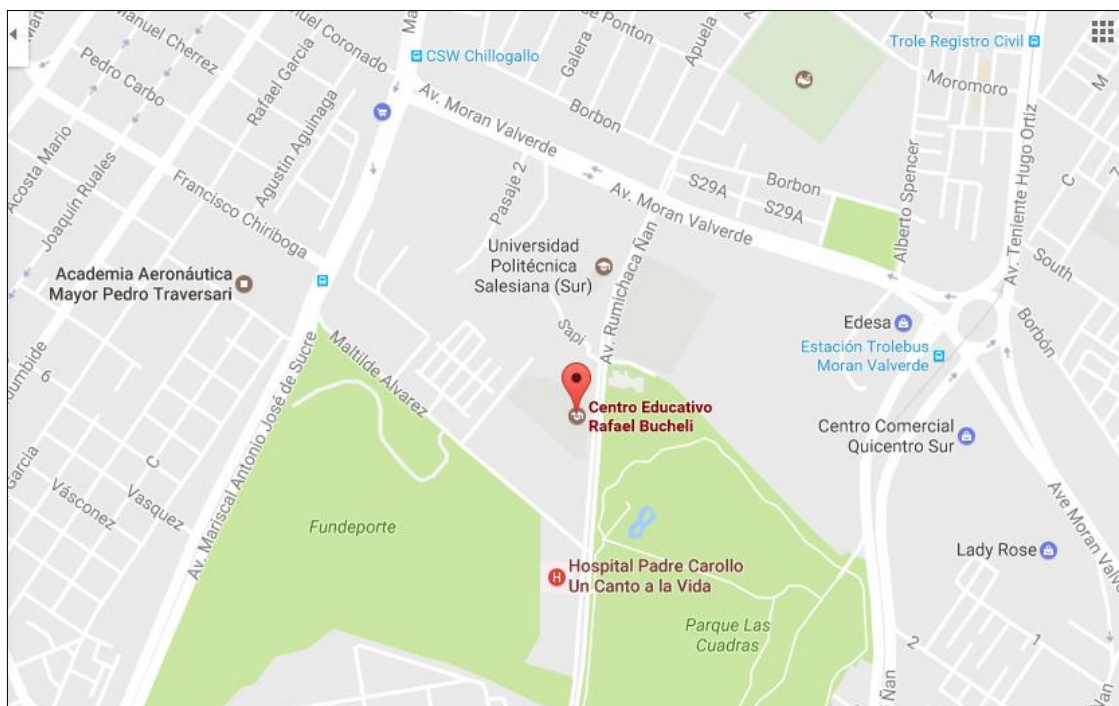


Figura 3: Ubicación Escuela Rafael Bucheli

Fuente: Escuela Rafael Bucheli

En cuanto al logotipo está representado por el escudo de la escuela, el mismo que hace referencia de lo que es más significativo y venerado tanto en la parte religiosa como en la parte académica.

Su forma hace referencia al mapamundi, ya que su forma punteada muestra la procedencia geográfica de un blasón que consiste en una representación gráfica que tienen emblemas y símbolos, los cuales indican por medio de la *cruc* una educación católica basada en principios y valores cristianos, la *antorcha* que simboliza la luz del saber, el *libro* que significa la fuente del conocimiento donde se cultiva la dignidad y desarrollo de los jóvenes como lo más valioso del mundo para cambiarlo hacia un mejor futuro, a través de innovaciones científicas, tecnológicas y culturales que la sociedad ha desarrollado. Los *leones* símbolo de vigilancia y autoridad con espíritu guerrero.

Según la Asociación Americana de Marketing (2012), señala que el logotipo es:

Un diseño gráfico que es utilizado como una continuación del símbolo por una compañía, organización o marca, y es a menudo, la forma de una adaptación del

nombre de la compañía o de la marca, o es utilizado conjuntamente con el nombre (pág. 12).

Los colores, en este caso el azul representa tranquilidad, estabilidad, sabiduría, confianza y lealtad. A este se suma el color plomo, el mismo que representa el intelecto, creatividad, conocimiento, poder e integridad que están asociados al resto de los símbolos considerado por los responsables de crear dicho logotipo.



Figura 4: Logotipo Escuela Rafael Bucheli

Fuente: Escuela Rafael Bucheli

1.2.2 Propuesta Académica

El tema de propuesta académica hace referencia a la composición tanto de asignaturas como planes de estudio, que la institución educativa está en disposición de impartir en la malla curricular (SIGMA A.I.E., 2016).

Actualmente la escuela ofrece tres niveles de estudio entre los que se encuentra:

I. Educación Inicial:

- Maternal (2 a 3 años)
- Maternal (3 a 4 años)
- Pre-Kinder (4 a 5 años)

II. Educación Básica

- 1ero a 10mo año (5 a 15 años)

III. Bachillerato

- 1ro a 3ro de bachillerato (15 a 18 años)

Cabe recalcar que el bachillerato se lo implementó en el año lectivo 2016-2017; sin embargo solo el 1ro de bachillerato se encuentra abierto, ya que son estudiantes antiguos que pasaron del 10mo de básica; así como nuevos alumnos que vinieron de otras instituciones educativas.

La escuela también ofrece servicios de cafetería, donde controlan y velan por la correcta alimentación de sus alumnos a través de un menú diario que los mismos deben llevar para cada comida del día. Los talleres extracurriculares son actividades que fomentan la creatividad y pensamiento lógico.

1.2.3 Requisitos de Funcionamiento

Todos los requerimientos exigidos por el Ministerio de Educación para el funcionamiento de la escuela, son aquellos que la escuela ha cumplido y están totalmente regularizados, entre los más importantes se encuentran los siguientes:

Administración Escolar (Ver Anexo 1)

- Distribución de Aulas
- Baterías Sanitarias
- Aulas de laboratorios y talleres
- Rampas de Acceso para personas discapacitadas
- Sistema contra incendios

Gestión de Riesgos (Ver Anexo 2)

- Mapa de evacuación, riesgos y recursos
- Plan de riesgos
- Plan de reducción de riesgos

Legales

- Balance de Estados Financieros
- Certificación de los bomberos
- Convenio comodato
- Declaración juramentada
- Escrituras del predio de la escuela y del comodato
- Estatutos notariados
- Inventario de la escuela
- Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas
- Nómina del personal
- Registro de matrículas (posterior al funcionamiento)
- Registro sobre denuncias
- Resolución de costos

Unidad Administrativa

- Estudio Financiero
- Expediente personal administrativo
- Expediente personal docente
- Verificaciones administrativas y laboral docentes
- Proyecto Educativo Institucional

1.3 Análisis externo

Toda entidad o institución realizan operaciones del giro del negocio dentro de un entorno más amplio que comprende oportunidades, amenazas y riesgos, debido a la interacción

de grandes fuerzas de la sociedad; en tal virtud, el macro entorno comprende: “Fuerzas mayores de la sociedad que afectan al micro entorno como: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 68).

1.3.1 Factores Externos

1.3.1.1 Factor Económico

El sector educativo es uno de los sectores más grandes y rentables dentro de la economía de un país. Pues la educación inicial es uno de los pilares más importantes y fundamentales en la formación académica de las personas.

Es por ello, que el estado, a través del Ministerio de Educación y otras entidades estatales, ha trabajado en implementar actividades y programas que ayuden a incrementar el nivel de calidad en la educación.

En los últimos 6 años el presupuesto asignado a educación se ha triplicado, el valor sobrepasa los 3.000 millones de dólares. También se ha implementado una serie de cambios que se pueden evidenciar en la mejora del sistema educativo del país, el cual fue analizado desde varias perspectivas, donde los cambios efectuados se han experimentado en los últimos 7 años.

Dentro de los sinnúmeros de programas que el estado ha desarrollado se encuentra el denominado cierre de brechas de acceso a la educación, el cual permitió que muchos niños y niñas pudieran acceder al sistema educativo, así como el mejoramiento del programa de alimentación escolar, textos escolares y la creación del programa “Hilando el desarrollo” que provee a los estudiantes de uniformes escolares (Ministerio de Educación, 2013).

Analizando indicadores económicos de mucha importancia, según los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) registro en el primer trimestre del 2016 una variación de -1,9% y \$17.113 millones (a precios constantes) respecto del trimestre anterior 2015.

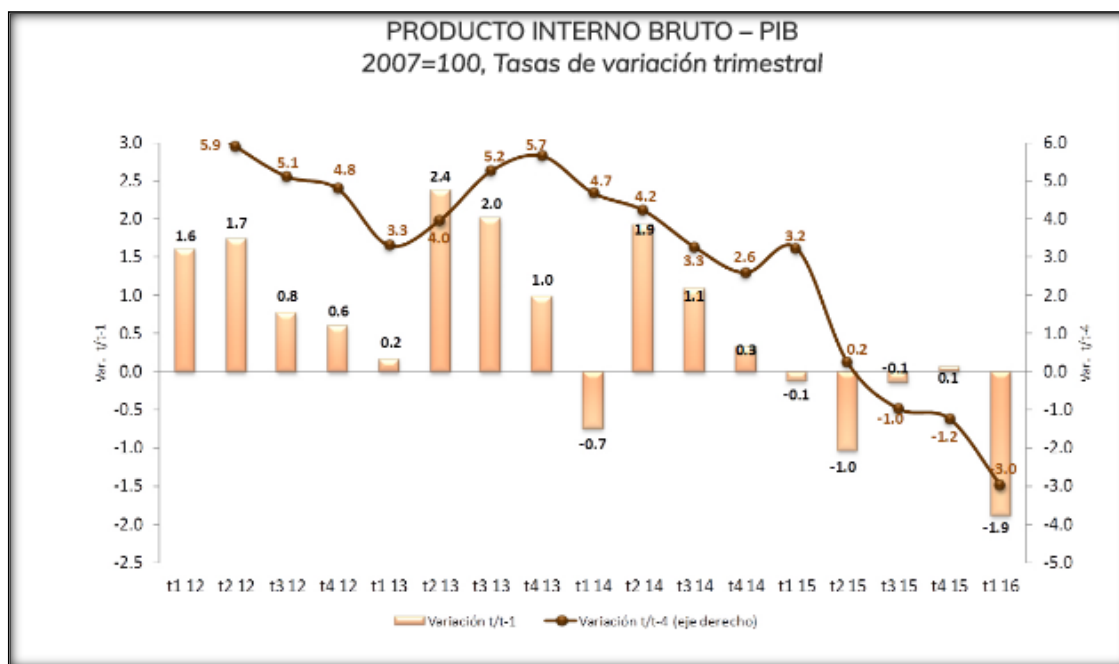


Figura 5: PIB Nacional – 1er Trimestre 2016

Fuente: Banco Central del Ecuador

Esta disminución del PIB, según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se debería a la caída del precio del petróleo en alrededor de \$20, lo cual implica que la venta del mismo no cubra los costos de producción obligando a tomar medidas de ajuste fiscal.

Para fines de este año según la CEPAL la economía del país tendría un decrecimiento del 2,5%, estableciendo que durante el primer trimestre del año presente los ingresos del sector público no financiero cayeron un 11,3% en comparación con el mismo período del 2015, como consecuencia de una reducción de los ingresos petroleros del 16,5% y de los ingresos tributarios del 9,1%.

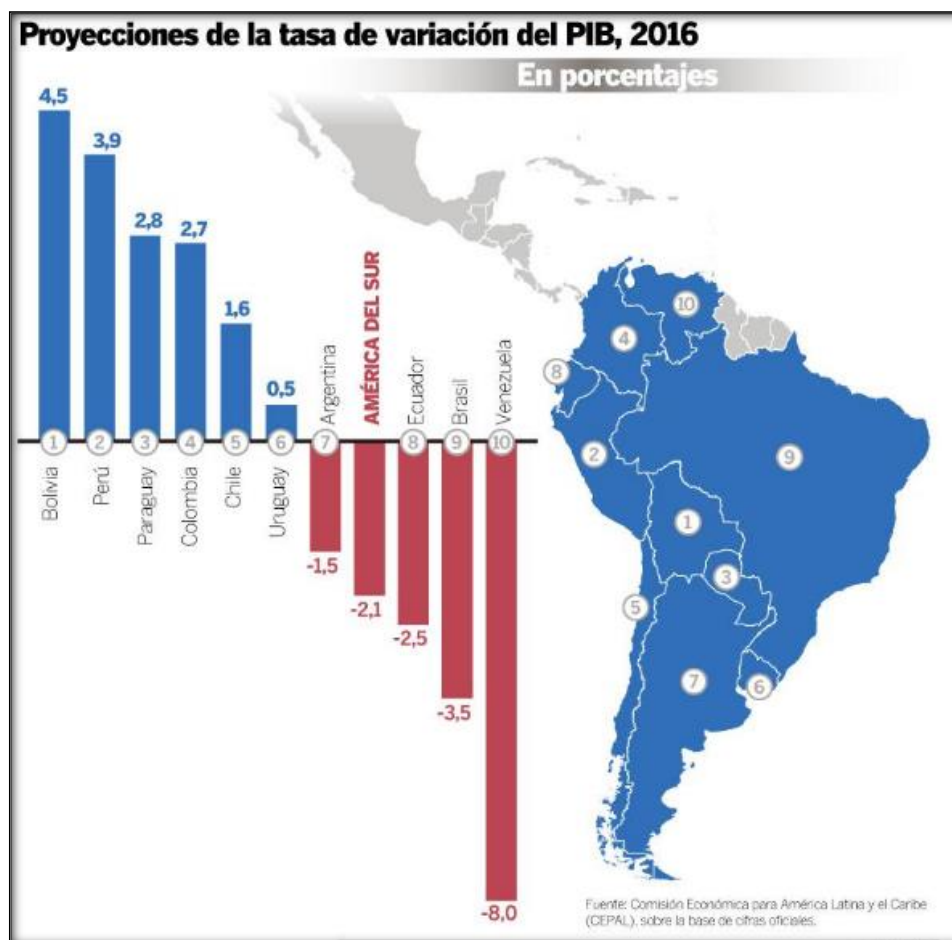


Figura 6: Tasa de variación del PIB por países

Fuente: (CEPAL)

Alberto Acosta Burneo, editor de Análisis Semanal, comentó que gracias al financiamiento externo que consiguió el estado este año la economía no va a caer de manera brusca, a lo cual se suma que el terremoto del pasado abril libere recursos que de otra manera no hubiesen llegado al país destinado a la reconstrucción.

La Formación Bruta de Capital Fijo, el Gasto de Consumo Final de los Hogares y las Exportaciones de bienes y servicios presentan variaciones trimestrales de -4%, -2,5% y -0,3% respectivamente. En cuanto a las importaciones, en el mismo periodo se redujeron en un 4.9% lo que favorece a la evolución del PIB.

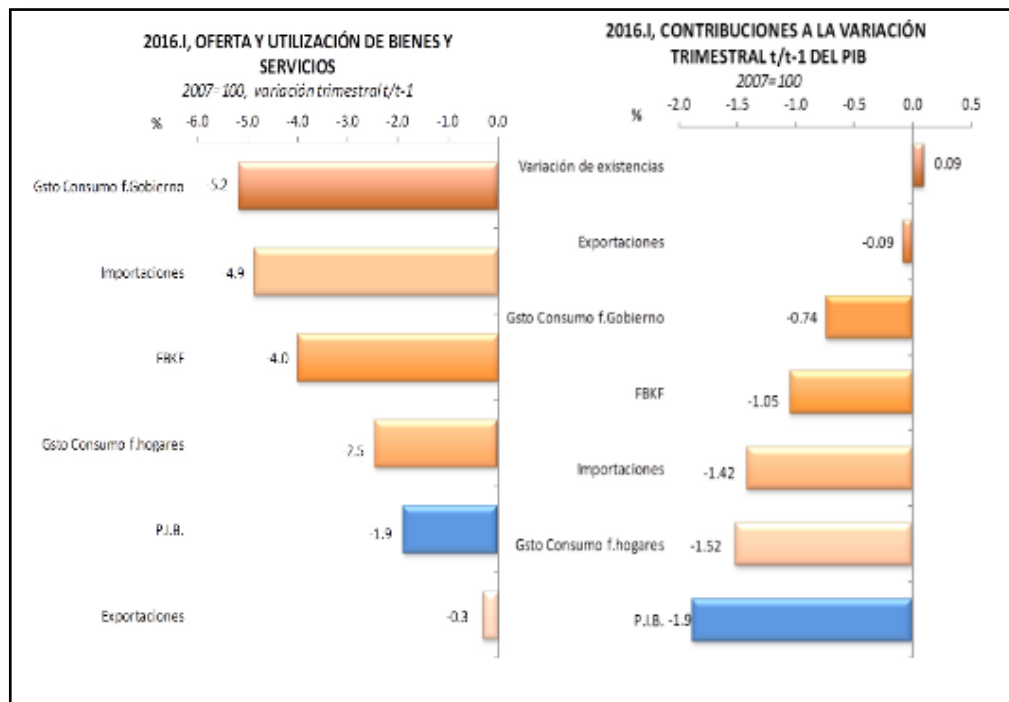


Figura 7: Contribución a la Variación del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

El crecimiento del valor agregado bruto petrolero fue del 2,0% en relación al cuarto trimestre del 2015, mientras que el valor agregado bruto no petrolero presentó una reducción del 2,2%.

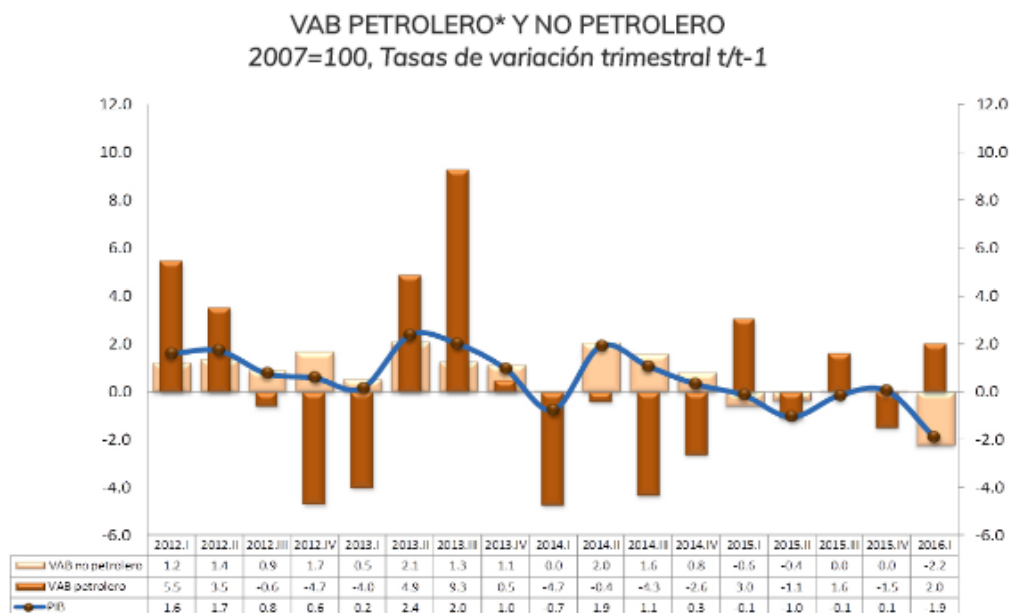


Figura 8: VAB Petrolero y No Petrolero

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento fueron Refinación del Petróleo (5,5%), Pesca (excepto camarón) (5,1%), Petróleos y minas (1,5%). El sector educativo se encuentra dentro de este análisis en otros servicios que representa el -0,04%.

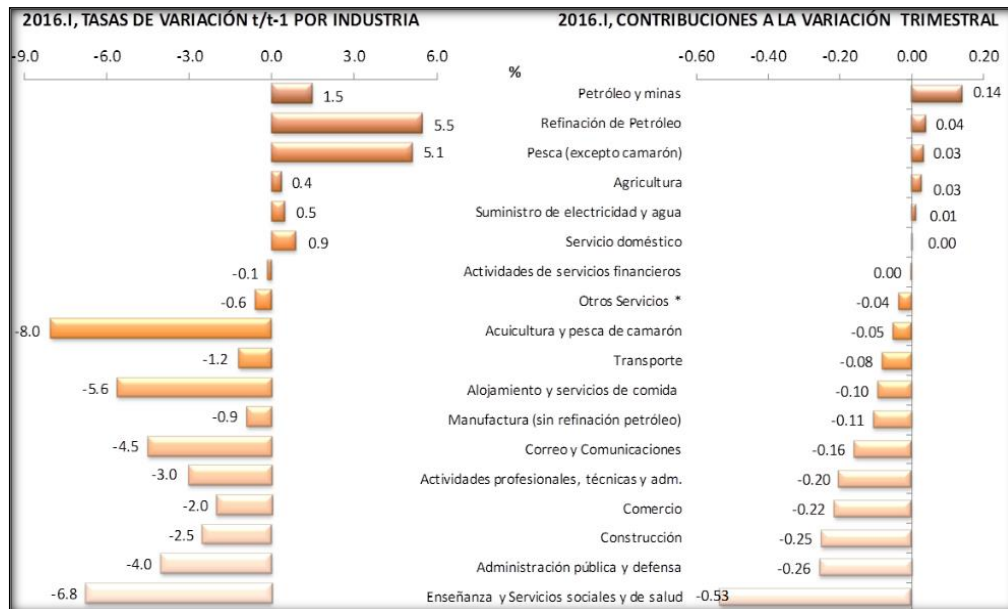


Figura 9: tasas de variación por industrias

Fuente: Banco Central del Ecuador

“La inflación es la medida estadísticamente a través del Índice de Precios del Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta básica de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos” (Banco Central del Ecuador, 2016).

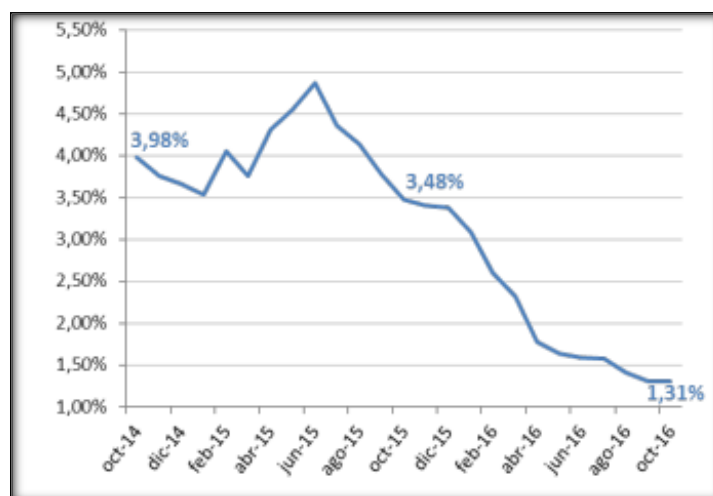


Figura 10: Crecimiento de la Inflación 2016

Fuente: CEPAL

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en Octubre de 2016 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,08% inflación mensual, 1,31% la anual, y 1,11% la acumulada, mientras que para el mismo mes en el 2015 fue de -0,09%, 3,48% y 3,17% respectivamente.

Tabla 1: Inflación mensual

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
oct-15	103,84	-0,09%	3,48%	3,17%
nov-15	103,95	0,11%	3,40%	3,28%
dic-15	104,05	0,09%	3,38%	3,38%
ene-16	104,37	0,31%	3,09%	0,31%
feb-16	104,51	0,14%	2,60%	0,45%
mar-16	104,65	0,14%	2,32%	0,58%
abr-16	104,97	0,31%	1,78%	0,89%
may-16	105,01	0,03%	1,63%	0,92%
jun-16	105,38	0,36%	1,59%	1,29%
jul-16	105,29	-0,09%	1,58%	1,20%
ago-16	105,12	-0,16%	1,42%	1,04%
sep-16	105,28	0,15%	1,30%	1,19%
oct-16	105,20	-0,08%	1,31%	1,11%

Fuente: Banco Central del Ecuador

El valor de la canasta básica se ubicó en \$ 691,88, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en \$ 683, 20 lo que implica una cobertura del 98,74% del costo total de dicha canasta.

1.3.1.2 Factor Social-Cultural

“Las fuerzas sociales son aquellas capaces de provocar cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilo de vida de una sociedad por lo que en buena medida, determinan qué, dónde, cuándo, cuánto y por qué se vende un bien y no otro” (Baena, 2015).

Uno de los logros alcanzados por el estado es la reducción de la pobreza, puesto que mientras más disminuye la misma mejora la calidad de vida, porque se satisfacen las

necesidades básicas, teniendo estudiantes mejor alimentados, lo cual produce que su capacidad incremente en las aulas y su permanencia en ellas también.

El cambio de sistema educativo ayudó a analizar profundamente que antes del 2007 no se desarrollaba un modelo de educación que se asemeje a la de los países desarrollados, debido a que se encontraba sobre las bases de una educación tradicional.

La capacitación constante al personal docente de las escuelas ha sido uno de los principales factores más importante para el desarrollo educativo, lo cual se ha ido perfeccionando para afrontar retos internacionales difundidos con los nuevos programas inculcados por el estado.

La creación de estándares de aprendizaje, actualización y fortalecimiento curricular ha hecho que en el 2010 se realice la actualización del currículo y en el 2011 la creación de los estándares de calidad que busca establecer los logros esperados tanto en estudiantes, docentes, directivos, así como en gestión e infraestructura escolar.

En la actualidad, el gobierno junto con el Ministerio de Educación están haciendo una revisión de los estándares y del currículo para fortalecer la calidad de la educación (Ministerio de Educación, 2013).

1.3.1.3 Factor Político

Dentro del marco del sector educativo, el apoyo del gobierno y de organismos tanto nacionales como internacionales son claves en el desarrollo de una educación de excelencia, pues el gobierno es el ente que apoya a través de recursos monetarios, incentivos, proyectos, en si demás iniciativas que se tengan presentes; pues uno de los logros alcanzados es la eficiencia y eficacia en las políticas públicas.

Las decisiones acertadas por parte del estado en cuanto a la problemática social, política, económica, han ayudado de manera considerable a los sectores productivos creando un ambiente de confianza para los inversionistas extranjeros que permitieron incrementar de alguna manera la demanda de profesionales en las áreas estratégicas de la economía ecuatoriana, incentivando a mejorar la calidad de la educación en la primaria y secundaria.

Con los resultados obtenidos en el Tercer, el Ministerio de Educación tiene evidencia científica de que el sistema educativo del país ha mejorado y reitera su compromiso en seguir fortaleciendo la educación en todos los planteles educativos del Ecuador.

En Serce el país estuvo en los últimos lugares de la región en materia educativa y luego de 7 años, es uno de los países que más ha avanzado en educación. La meta es que en el cuarto estudio que realice la Unesco, Ecuador se encuentre entre los primeros países de la región como meta propuesta por el gobierno ecuatoriano.

1.3.1.4 Factor Demográfico

Es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación, y otros datos estadísticos. El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas y las personas constituyen los mercados (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 68).

La interacción de la demanda con la oferta en el mercado evidencia un crecimiento económico del mismo, pues las exigencias del mercado y las necesidades de la sociedad provocan una actividad económica más dinámica. Los consumidores (clientes), son los agentes principales en dicha actividad, pues de ellos depende que las empresas obtengan los suficientes recursos para mantener la empresa en marcha.

Uno de los factores que determinan el crecimiento de las empresas es la aparición de nuevas necesidades que parte del incremento de la población. Es por ello, que para el análisis del negocio se debe tener en cuenta indicadores demográficos que permitan determinar la cantidad de personas que en el presente y en un futuro pueden llegar a ser agentes económicos; es decir, que formen parte de la PEA (Población Económicamente Activa), los mismos que contribuirán al desarrollo de la sociedad y a la actividad mercantil.

A continuación se detallan cifras de los indicadores demográficos más importantes para el estudio según el CENSO 2010:

La población total es de 14'483.499 habitantes, con una edad media de 28.4 años, personas ocupadas con seguro general del 28.9%, personas ocupadas con seguro de salud privada del 9.4%.

En cuanto a la población de la provincia de Pichincha, se encuentra distribuida principalmente en edades jóvenes hasta los 29 años, con un número de 2'576.287 habitantes, en donde el 48.7% son hombres y el 51.3% mujeres.

Un dato importante a recalcar, es que uno de los porcentajes más altos de la tabla se encuentra en el rango de edad comprendido en la población de 5 a 9 años con el 9.5%, de 10 a 14 años con el 9.4% y de 15 a 19 años con el 9.3%.

La estructura de la PEA está compuesta y clasificada por los siguientes indicadores en hombre y mujer:

Tabla 2: Estructura de la PEA

Indicadores / Sexo	Hombre	Mujer
Población Total	1'255.711	1'320.576
Población en edad de trabajar	1'011.247	1'083.303
PEA	705.030	544.920
PEI	306.217	538.383

Fuente: INEC – CENSO 2010

Este porcentaje de habitantes analizados en la provincia de Pichincha específicamente es muy importante, ya que una parte de dicha población se los identifica como el nicho de mercado al que la empresa se debe enfocar por llegar hacer futuros clientes potenciales.

En cuanto al ámbito de la educación a nivel nacional, se tiene que el analfabetismo en personas mayores e igual a 15 años es de 6.8, el promedio de años de escolaridad es mayor e igual a 10 es de 9, la cobertura del sistema de educación pública es de 74.2%, hogares con niños/as de 5 a 14 años que no asisten a un establecimiento educativo es de 5.1%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016)

En cuanto a la provincia de Pichincha los resultados arrojados son los siguientes:

La tasa de asistencia neta en el nivel de instrucción es:

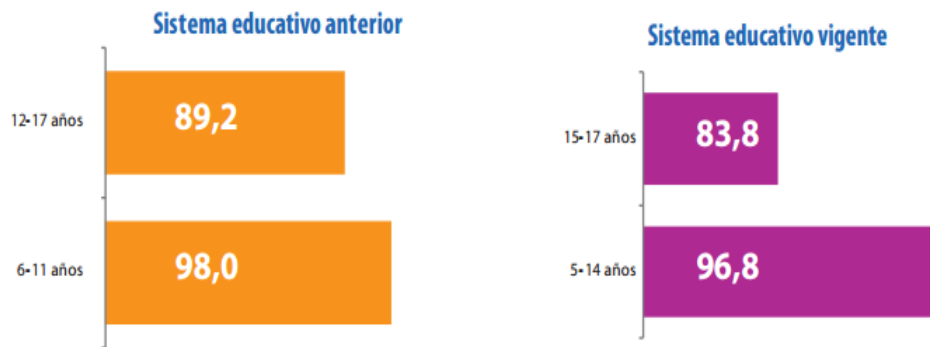


Figura 11: Nivel de Instrucción

Fuente: INEC – CENSO 2010

En cuanto al analfabetismo registrado en personas de 15 años y más que no saben ni leer ni escribir esta el 3,6% de la población en pichincha. El promedio de años de escolaridad en total es de 11.4 para personas de 24 años y más, donde el 11.8 es para hombres y el 11.1 para mujeres; el 11.9 en la zona urbana y el 19.1 en la zona rural.

1.3.2 Análisis de Fuerzas Competitivas

Las fuerzas competitivas o también denominadas como las 5 fuerzas de Porter, se enmarca como un novedoso concepto del mundo de los negocios, a través del cual, se trata de maximizar los recursos disponibles y superar a la competencia, sin importar el giro del negocio. Ante dicha realidad, Porter aclara que: “si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma”, para lo cual, se hace indispensable contar con un adecuado plan de marketing a nivel empresarial, no sólo como un mecanismo de supervivencia, sino para alcanzar un adecuado posicionamiento y el reconocimiento de la marca (Kotler & Armstrong, 2012).

En una sociedad competitiva donde las empresas se encuentran innovando y creando estrategias de valor que permita a la organización mantenerse en el negocio, se debe tomar en cuenta factores importantes para analizar un mercado cambiante, donde los gustos y preferencias de la sociedad han evolucionado con respecto a las necesidades que se han

ido apareciendo. Es por ello que se debe analizar cada factor que ayudara a establecer estrategias comerciales.



Figura 12: Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: Porter, M. *Planeamiento y Administración Estratégica*.

Cada una de estas cinco fuerzas pueden generar oportunidades o amenazas competitivas para la organización durante la interacción con el medio ambiente.

La meta de una estrategia competitiva para una organización en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la empresa se puede defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor (Rodríguez Vilcarromero, 2013)

Para desarrollar adecuadamente la estrategia de marketing, es fundamental desarrollar la visión institucional, en virtud de la cual, se enmarca la estrategia, orientada a dar cumplimiento a los objetivos planteados, para lo cual se debe considerar tanto los factores cuantitativos como cualitativos, el poder y la jerarquía dentro incluso la delegación de poder y jerarquía organizacional.

1.3.2.1 Rivalidad entre Competidores Actuales

“La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede

impedir mediante el precio, la publicidad, el gasto promocional, las actividades de venta directa y el servicio y soporte posventa” (Hill & R. Jones, 2011).

Se debe tener en cuenta que el sector educativo es uno de los negocios con mucha oferta y demanda a nivel nacional e internacional, por ende se encontrará una gran cantidad de competidores con enfoques más modernos que fomenten la calidad en la educación humanística y académica de los estudiantes.

La competencia directa de la escuela Rafael Bucheli, son todas las unidades educativas de Quito, pero principalmente las escuelas y colegios privadas que se encuentran en el sector Sur de la ciudad.

Entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- Jesús de Nazareth
- Rincón del Saber
- Academia Miguel Iturralde
- Academia Pedro Traversari

1.3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Capacidad de los proveedores para incrementar los precios de los productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer productos de mala calidad o servicios deficientes. Los proveedores poderosos reducen las utilidades de una industria al incrementar los costos de las empresas que lo conformen (Hill & R. Jones, 2011).

En el área educacional los proveedores que se tiene en cuenta son limitados; sin embargo, se debe tener buenas relaciones con los mismos para poder entablar negociaciones que beneficien a los dos partes y haya un ganar-ganar.

1.3.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

“Los compradores en una industria pueden ser clientes individuales que en la última instancia consumen sus productos (usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como minoristas y mayorista” (Hill & R. Jones, 2011).

En el caso del sector educativo los clientes son los padres de familia como clientes secundarios y los alumnos como clientes finales; pues en el caso de la escuela los padres son quienes solventan la parte económica y los hijos quienes reciben el servicio, pero para ello se debe entablar buenas relaciones con ambas partes para poder afianzar las relaciones y fidelizar a los clientes actuales y poder encontrar interés de recibir el servicio de la escuela con los futuros clientes potenciales.

1.3.2.4 Productos Sustitutos

Son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresas en una industria pueden fijar por su producto y, por tanto, la rentabilidad de la industria (Hill & R. Jones, 2011).

Como se sabe el servicio de la escuela es presencial; sin embargo, con las nuevas tendencias del mercado, la educación y la prestación del servicio también se lo realiza en las siguientes modalidades:

- Educación virtual
- Educación semi-presencial
- Educación a distancia.

Estas alternativas son modernas y los clientes buscan alternativas más rápidas y accesibles que ayuden a optimizar los recursos monetarios y de tiempo, ante lo cual ofrecen facilidades de pago, efectuando incluso promociones como:

- Aceptan tarjetas de crédito.

- Pagos mensuales
- Pagos trimestrales
- Pagos Semestrales
- Pagos Anuales
- Descuentos especiales
- Etc.

1.3.2.5 Amenaza Nuevos Ingresantes

El riesgo de ingreso por parte de competidores depende de las dimensiones de las barreras de entrada; es decir, los factores que vuelven costoso para las empresas el ingreso a una industria. Cuanto mayor sean los costos que los posibles competidores tengan que erogar para ingresar a una industria, mayores serán las barreras de entrada y más débil será la fortaleza competitiva (Hill & R. Jones, 2011).

Como el sector educativo es muy competitivo constantemente se tendrá la amenaza de que nuevos competidores quieren entrar al mercado. Por ello se debe tener en cuenta todos los requerimientos que tanto el estado como los clientes están dispuestos a pedir y estar al tanto de la innovación educativa, pues las escuelas del milenio tienen un enfoque muy distinto al tradicional que hasta el presente se ha estado llevando.

1.3.3 Marco Legal

1.3.3.1 Ley Orgánica de Educación Intercultural

Según la Constitución de la República del Ecuador:

La educación es un derecho fundamental de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo (Asamblea Constituyente, 2008).

Como se mencionó anteriormente, el estado junto a la ayuda de entidades privadas deben garantizar una educación de calidad para todos los grupos étnicos del país, fomentando la pluralidad en el ámbito de la educación con acceso al sistema de enseñanza sin importar condiciones sociales, económicas, entre otras, de todos los niños/as y adolescentes que están en el derecho de aprender, adquirir conocimientos desde las aulas y también están en el deber de hacerlo con toda la responsabilidad del caso.

Entre los principios más importantes y que la escuela toma en cuenta para la evaluación continua de la Ley Orgánica de Educación Intercultural se mencionan los siguientes:

Universalidad.- La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos;

Educación para el cambio.- La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes, como centro del proceso de aprendizajes y sujetos de derecho; y se organiza sobre la base de los principios constitucionales (Presidencia de la República, 2011).

El Art. 40, correspondiente al Capítulo II DEL RÉGIMEN LABORAL según la nota del editor es el artículo sustituido por el artículo 4 del Decreto Ejecutivo No. 811, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 635, del 25 de Noviembre de 2015, en donde se menciona lo siguiente:

Los docentes fiscales deben cumplir con una jornada ordinaria de trabajo de cuarenta (40) horas reloj por semana.

Los docentes tendrán asignadas diariamente seis horas pedagógicas de labor en aula y deberán permanecer un mínimo de seis horas reloj diarias al interior del establecimiento educativo. El tiempo restante hasta cumplir las ocho horas reloj diarias podrá realizarse dentro o fuera del establecimiento educativo y será dedicado a labores educativas fuera de clase, de conformidad con el artículo 41 del presente Reglamento y acorde a la planificación institucional.

El personal docente en funciones directivas y el personal que labora en el departamento de consejería estudiantil deberá permanecer en el establecimiento educativo ocho horas diarias. En el caso de docentes con funciones de inspector, docentes de bachillerato técnico y docentes acreditados para Bachillerato Internacional, el tiempo

de permanencia en el establecimiento responderá a una planificación quimestral preparada por la máxima autoridad del plantel y que deberá ser autorizado por los niveles desconcentrados correspondientes.

La jornada de trabajo de los docentes de instituciones educativas particulares y los docentes sin nombramiento fiscal de instituciones fiscomisionales debe ser regulada de conformidad con lo prescrito en el Código de Trabajo, garantizando el cumplimiento de todas las actividades de gestión individual y participativa prescritas en el presente Reglamento”. (Armas Medina, 2013)

1.3.3.2 Código de la Niñez y Adolescencia

La finalidad del Código de la Niñez y Adolescencia:

Dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad.

Para este efecto, regula el goce y ejercicio de los derechos, deberes y responsabilidades de los niños, niñas y adolescentes y los medios para hacerlos efectivos, garantizarlos y protegerlos, conforme al principio del interés superior de la niñez y adolescencia y a la doctrina de protección integral (Armas Medina, 2013).

Dentro del mencionado Código se tratan muchos puntos de interés social; sin embargo hay que centrarse con el relacionado al giro de negocio de la escuela que es la educación, para lo cual se menciona lo relacionado en la ley:

Derecho a la educación.- Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Este derecho demanda de un sistema educativo que:

1. Garantice el acceso y permanencia de todo niño y niña a la educación básica, así como del adolescente hasta el bachillerato o su equivalente;
2. Respete las culturas y especificidades de cada región y lugar;
3. Contemple propuestas educacionales flexibles y alternativas para atender las necesidades de todos los niños, niñas y adolescentes, con prioridad de quienes tienen discapacidad, trabajan o viven una situación que requiera mayores oportunidades para aprender;
4. Garantice que los niños, niñas y adolescentes cuenten con docentes, materiales didácticos, laboratorios, locales, instalaciones y recursos adecuados y gocen de un

ambiente favorable para el aprendizaje. Este derecho incluye el acceso efectivo a la educación inicial de cero a cinco años, y por lo tanto se desarrollarán programas y proyectos flexibles y abiertos, adecuados a las necesidades culturales de los educandos; y,

5. Que respete las convicciones éticas, morales y religiosas de los padres y de los mismos niños, niñas y adolescentes”. (Armas Medina, Código de la niñez y adolescencia, 2013)

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados se define como el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones”. Además, “consiste en determinar qué decisión se tomará con base en los resultados obtenidos en la investigación (Mantilla, 2014).

Es decir, abarca: “Diseño, recopilación, análisis y síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007).

2.1 Fase Exploratoria

Como fin de esta fase la “Investigación de mercados busca recabar información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir hipótesis” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007).

En esta fase es muy importante tener en cuenta que la información preliminar que se obtenga debe ser en lo posible actualizada y relevante para que la investigación genere la veracidad que se necesita para poder establecer posteriormente buenas estrategias de marketing.

2.1.1 Estudio Cualitativo

Se utiliza con el fin de estudiar y analizar los medios e instrumentos que se podrían utilizar para que el cliente tome la decisión de adquirir un producto o servicio. Dicho estudio “procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente un asunto o actividad en particular. (Vera Vélez, 2008)

Para la determinada investigación se ha procedido a realizar 2 distintas entrevistas al Administrador de la Escuela Rafael Buchero y 5 padres de familia de dicha escuela. (Ver Anexo 3)

2.1.2 Resultados del Estudio Cualitativo

Como fin de establecer las preguntas más relevantes en la encuesta que posteriormente se realizará al número de padres de familia de la muestra propuesta se procedió a realizar las entrevistas, entre las que estaba al Sr. Marco Vinicio Riera – Administrador que llegó a la siguiente conclusión:

A partir de la promoción 2013-2014 que se reabrió la escuela se ha implementado estrategias para atraer clientes del sector y de las afueras, debido a que estuvo fuera de funcionamiento durante tres años, lo cual implicó que el posicionamiento en el mercado se vea deteriorado.

Debido a que se encontraba cerrada comenzó con 0 alumnos pero a través del tiempo la escuela ha ido incrementando el número de alumnos en un 90% cada año hasta llegar a tener en la actualidad 470 alumnos.

Entre los principales factores del incremento del número de estudiantes está el crecimiento de la población en la Administración Zonal Quitumbe, el desarrollo estructural – académico – administrativo de la escuela, ya que el padre de familia al momento de elegir una escuela para sus hijos toman en cuenta muchos aspectos como: el cumplimiento de la malla curricular, la calidad de la educación, la infraestructura, el factor económico, entre otros.

A partir de este año los profesores han comenzado a implementar horas académicas para impartir clases de refuerzo a los estudiantes que tienen bajo rendimiento, alumnos que vienen de otras escuelas con escasos conocimientos. Estos refuerzos se las hacen entre clases y ya no al final del año lectivo; dando como resultado una media aritmética de aprovechamiento de 8 en las notas.

Una amenaza que la escuela toma en cuenta actualmente son las disposiciones del Ministerio de Educación ya que son muy cambiantes y en donde hay una gran preocupación por parte de las autoridades de las escuelas, ya que se prioriza que se otorguen más horas para cultura física que a las horas académicas de inglés. Sin embargo

la escuela Rafael Bucheli ha estado dando prioridad a incrementar la enseñanza del idioma inglés.

La educación personalizada es una fortaleza que tiene la escuela ya que la distribución de los alumnos por aula está hecha conforme a la ley; la misma que informa un máximo de 30 alumnos por aula: sin embargo dentro del PEI, se presentó 25 alumnos por aula y de ser necesario se abren más paralelos.

De las 5 entrevistas al azar a los padres de familia de la escuela, se concluyó lo siguiente:

Dentro de los factores más importantes que determinan la elección de una escuela para sus hijos esta la educación personalizada, la importancia por parte de los profesores al inculcar en los niños valores cristianos y morales que ayudan a mantener buenas relaciones con toda la familia educativa. Así mismo, se sienten muy conformes con el modelo de enseñanza que están impartiendo los docentes, ya que sus hijos han mejorado las notas y han aumentado el nivel académico comparando con sus propios compañeros y con el rendimiento que demostraban en sus anteriores escuelas.

Como en todo, hubo factores negativos que lo supieron manifestar con el fin de que se tome en cuenta para mejorarlos y que los clientes sientan mayor seguridad y confianza con la institución; entre los más relevantes están los siguientes: mayor flexibilidad en el horario de atención a padres de familia en horas oportunas, mejor organización a la entrada y salida de los estudiantes ya que se ocasiona mucho tumulto, realizar mantenimiento y mejorar las áreas verdes de la escuela.

Estos aspectos mencionados anteriormente son los más importantes que se tomó en cuenta para posteriormente poder desarrollar estrategias que permitan mejorar los procesos que se llevan a cabo en la escuela; sin embargo no se dejó de lado el resto de opiniones, en las cuales también se trabajará.

Como parte del muestreo no probabilístico se escogió a los dos elementos mencionados anteriormente ya que fueron de fácil acceso al momento de realizar las entrevistas

correspondientes; lo cual ayudó a tener una noción de las preguntas que se pueden realizar a la muestra que posteriormente iba a ser seleccionada para determinar resultados estadísticos precisos.

Como parte de la investigación los resultados arrojados dieron a conocer la opinión y forma de pensar que los padres de familia tenían con respecto al manejo de la parte académica y administrativa de todas las dignidades competentes de la escuela, frente a la opinión de una de las máximas autoridades de la misma que este caso hace referencia al administrador junto con su trabajo.

2.2 Fase Descriptiva

“Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o situaciones de marketing, como el potencial de mercado para un producto, o las características demográficas y las actitudes de los consumidores”. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007)

Para el respectivo caso se analizará qué factores son los más influyentes en la toma de decisión de los padres de familia (clientes secundarios), al momento de elegir una institución educativa para el aprendizaje de sus hijos.

2.2.1 Universo o Población

“Es todo conjunto de elementos finito o infinito, definido por una o más características, de la que gozan todos los elementos que lo componen, y solo ellos. En muestreo se entiende por población a la totalidad del universo que interesa considerar, y que es necesario que esté bien definido para que se sepa en todo momento que elementos lo componen” (Cuesta & Herrero, 2013).

Es decir, comprende: “Conjunto bien definido de N entes; algunas de cuyas características nos proponemos investigar” (Zurita Herrera, 2010).

Para el presente estudio se ha determinado que el universo es el número de habitantes de la Administración Zonal Quitumbe, ya que un factor que ha influido en el incremento de

los estudiantes en la escuela es la densidad poblacional; también se considera que los 2 clientes potenciales con los que cuenta la institución son los padres de familia y los niños de comprendidos entre los 5 a 15 años. La AZQ comprende las parroquias de Chillogallo, La Ecuatoriana, Quitumbe, Guamaní, Turubamba.

Tabla 3: Población comparada del DMQ, según áreas consideradas

ADMINISTRACIÓN ZONAL	Censo INEC 2010		Censo INEC 2001		Aumento/ Disminución 2001-2010
	<i>Población</i>	<i>%</i>	<i>Población</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
CIUDAD CONSOLIDADA	1.099.482	49.1	1.040.423	56.5	-2,5
Eloy Alfaro	453.092	20.2	412.297	22.4	- 2.2
Eugenio Espejo	421.782	18.9	394.005	21.4	- 2.5
Manuela Sáenz	224.608	10.0	234.121	12.7	- 2.7
ÁREAS EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN	1.139.709	50.9	801.778	43.5	1,5
La Delicia	364.104	16.3	274.368	14.9	+ 1.4
Quitumbe	288.520	12.9	197.334	10.7	+ 2.2
Los Chillos	166.812	7.4	116.946	6.3	+ 1.1
Calderón	162.915	7.3	93.989	5.1	+ 2.2
Tumbaco	157.358	7.0	119.141	6.5	+ 0.5

Fuente: Censos de Población, INEC

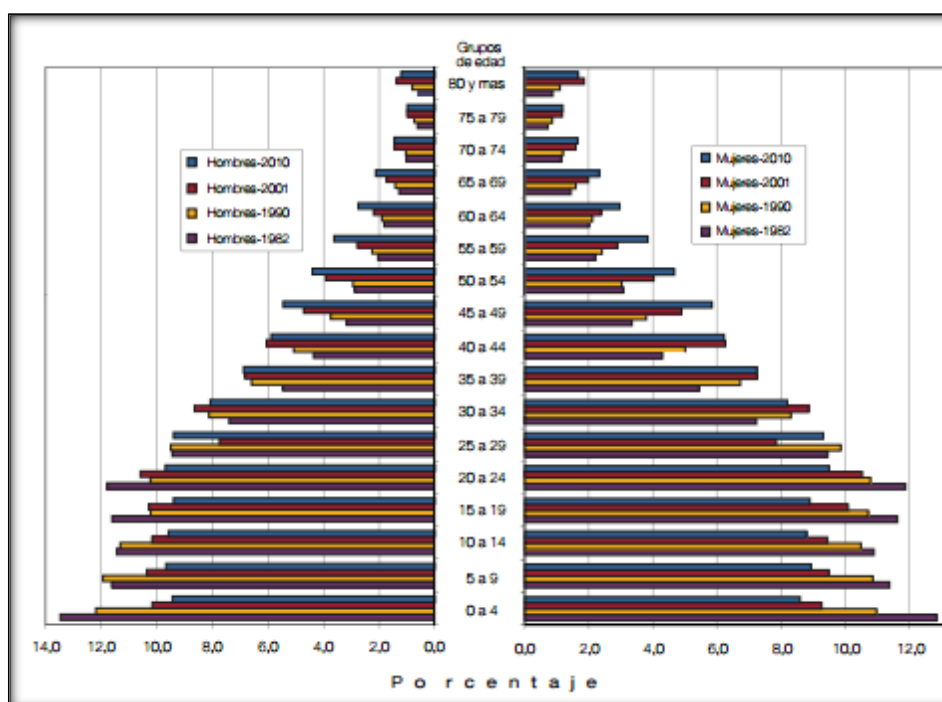


Figura 13: Población comparada del DMQ, según áreas considerada

Fuente: INEC 2011

2.2.2 Muestra

“La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2012, pág. 562).

De acuerdo a los autores, Kotler y Armstrong (2007), la muestra comprende: “Segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado”

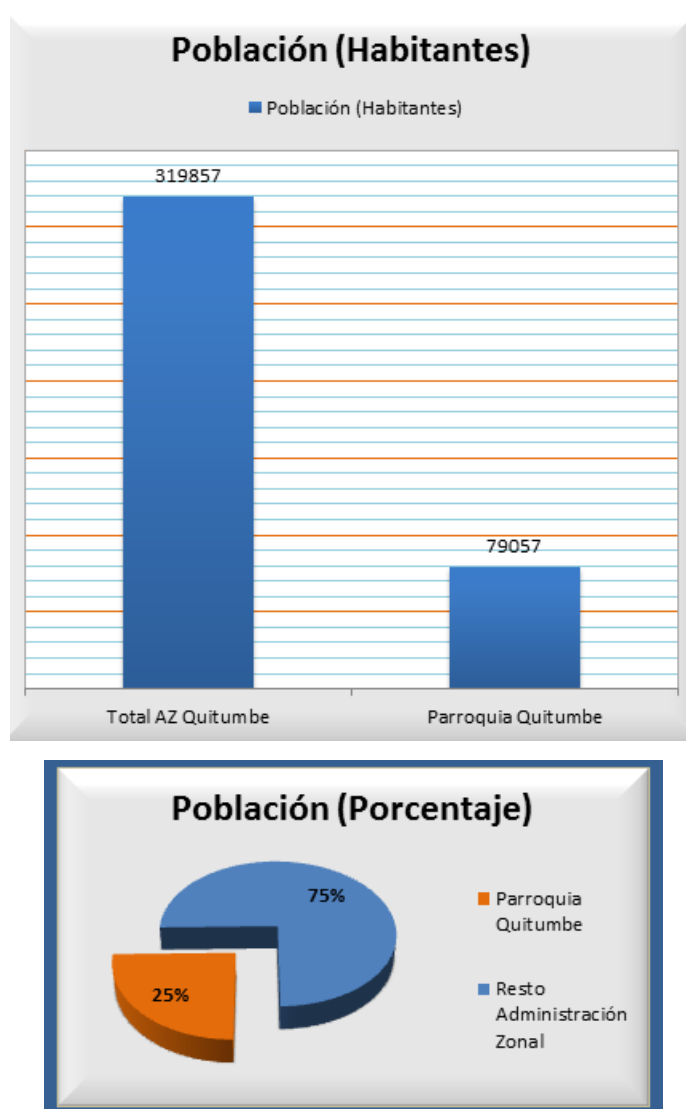


Figura 14: Población de Administración Zonal Quitumbe

Fuente: INEC 2016

Tabla 4: Muestra

Universo	319.857
Nivel de Confianza	1.96
Margen de Error	5%
Desviación Estándar	0.5

$$n = \frac{N * p * q * K^2}{e^2 (N - 1) + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{319.857 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.05^2 * (319.857 - 1) + 0.5 * 0.5 * 1.96^2}$$

$$n = 384$$

Según los resultados obtenidos de la muestra, la investigación se debe realizar con 384 encuestas hechas a padres de familia que vivan dentro de los límites de la Administración Zonal Quitumbe.

2.3 Instrumentos de Investigación

“La metodología es el conocimiento del método, mientras que el método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos, la metodología es el conocimiento de eso pasos” (Mantilla, 2014).

2.3.1 Entrevistas

El autor Farid Mantilla (2014), menciona que, la entrevista es: “una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar sobre determinado hecho”.

El objetivo de realizar la entrevista es para recopilar la mayor parte de información con los resultados obtenidos de opiniones en este caso de los padres de familia. La entrevista

se basó en un total de 18 preguntas elaboradas bajo antecedentes de la escuela y el objetivo del trabajo de titulación.

“La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando”. (García & Martínez)

2.3.2 Encuesta Piloto

Se realiza con el propósito de identificar el porcentaje de aceptación que va a tener un determinado producto o servicio, cuando éste sea lanzado al mercado meta, a fin de obtener una estimación real tanto de la población objetivo y como de sus necesidades, expectativas de los clientes, usuarios o consumidores, con el propósito de analizar la información y verificar la factibilidad de implementar el estudio.

“Encuesta por muestreo en la cual la muestra es generalmente de tamaño pequeño. Su diseño se efectúa con anterioridad y su objetivo es lograr información” (García R. G., 2008)

Una vez unificada toda la información de la entrevista, se procede a elaborar la encuesta piloto con las respuestas más repetitivas y de mayor importancia que las personas entrevistadas consideraron de mayor prioridad.

La encuesta piloto se realizó a 25 padres de familia de la escuela tomados al azar y a 50 padres de familia del sector tomados al azar.

2.3.3 Encuesta Final

La encuesta es una técnica que permite obtener datos e información de varias personas, cuyas opciones u opiniones impersonales son de gran interés para el investigador, a diferencia de la entrevista, ésta técnica hace uso de un listado de preguntas escritas y se entrega a los sujetos entrevistados (muestra), a fin de que las contesten por escrito.

Método para recolectar información estadística de una población contactando a cada uno de los elementos de la misma o a una parte de ella (muestra), con el objeto de deducir características de conjunto relativas a esta población, en un momento dado, o relativas a su evolución en el transcurso del tiempo. (García R. G., 2008)

Una vez finalizada la encuesta piloto se procedió a analizar las respuestas y poder incrementar más opciones que se consideraron importantes para la encuesta final.

Se realizaron 384 encuestas a padres de familia del sector comprendido entre las parroquias de la Administración Zonal Quitumbe. Así mismo, se reunieron 56 encuestas de satisfacción del cliente realizadas a padres de familia de la escuela.

2.3.4 Análisis de Resultados

Para efectos de análisis de los resultados, se aplica el Business to Consumer “B2C”, que implica una actividad empresarial que se dirige al Cliente, ya que el tema de la educación va más allá de lo racional, donde lo fundamental es el factor emocional.

“El B2C trata la venta de los productos y/o servicios de la empresa a consumidores de a pie (no empresariales). Este tipo de e-Business mejora el servicio prestado a los clientes y genera oportunidades para elevar ventas e ingresos” (CEA, 2016, pág. 2).

Se pudo evidenciar que, mayoritariamente en el sector sur de la ciudad de Quito, las familias cuentan con dos personas entre los 5 y 15 años de edad, y son quienes eligen la institución a la cual quieren ir, priorizando el tipo de enseñanza impartida, en base a la malla curricular, entre otros factores, donde resalta la necesidad de acceder a una educación personalizada, puesto que el entorno es cambiante y la competencia creciente, las instituciones educativas deben ser competitivas para permanecer en el mercado y ganar un posicionamiento adecuado, entregando un valor agregado a los estudiantes, que representa el tipo de educación impartida, es decir la calidad del servicio.

Además, con los resultados obtenidos en base a las encuestas realizadas a los padres de familia del sector, se busca determinar aquellos factores relevantes en la investigación y

con los cuales se formularán estrategias de mercadeo donde se puedan visualizar las 4 ´p del marketing.

La estrategia de marketing basa en apoyar el análisis de las necesidades, por un lado, la de los individuos y por el otro aquellas del ámbito empresarial, ya que, el comprador busca el servicio como solución a un problema. Para tal efecto, es necesario analizar tanto la macro como la micro segmentación.

En cuanto a la macro segmentación Lambin (2016), menciona que:

En la mayor parte de los mercados es prácticamente imposible satisfacer a todos los compradores con un sólo producto o servicio. Los diferentes compradores tienen intereses y deseos variados. En las sociedades industriales los compradores no se contentan con productos estándares concebidos para un comprador medio. Buscan soluciones adaptadas a su problema específico.

Se evidencia que en la actualidad, las personas se informan más y son más exigentes, buscan productos y servicios personalizados o distintivos, quedando atrás la era de una producción masiva.

La micro segmentación abarca el estudio de las necesidades y características del servicio que se oferta, potenciando aquella que permita contar con una ventaja competitiva y resaltar en el mercado educativo.

Los datos arrojados de la investigación cuantitativa son los siguientes:

Tabla 5: Género muestra encuestada

Género	No. Personas	%
Masculino	84	21,88
Femenino	300	78,12
Total	384	100

Fuente: muestreo de la encuesta a padres de familia de la AZ Quitumbe.

Tabla 6: Rango de edades muestra encuestada

Rangos	No. Personas	%
21-30	112	29,17
31-40	150	39,06
41-50	90	23,44
51-65	32	8,33
Total	384	100

Fuente: muestreo de la encuesta a padres de familia de la AZ Quitumbe.

La encuesta realizada a padres de familia del sector Quitumbe consta de 11 preguntas entre cerradas y de opción múltiple. A continuación, se encuentran los resultados de las mismas:

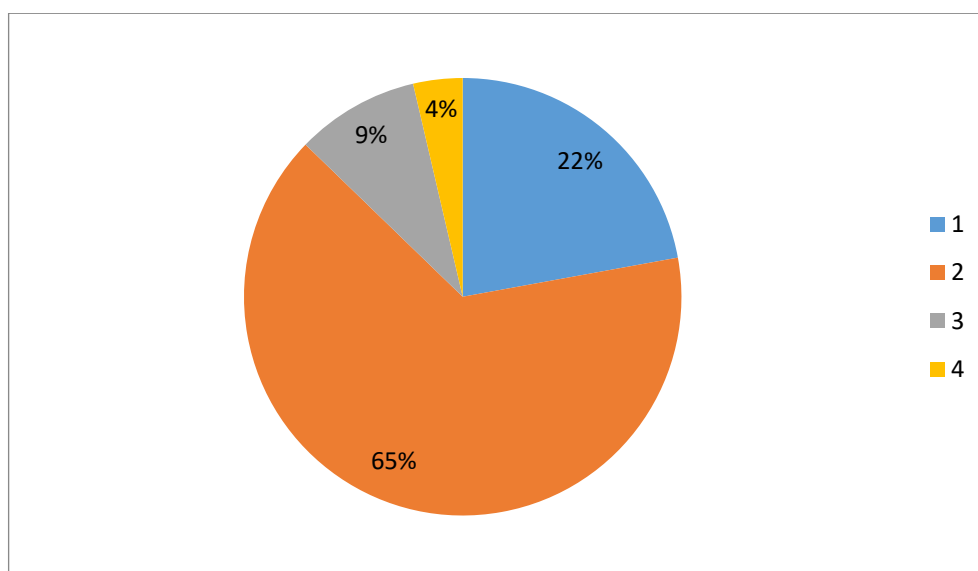


Figura 15: ¿Cuántos niños entre 5 a 15 años hay en su hogar?

Según las encuestas realizadas a la muestra establecida, los resultados arrojaron que las familias del sector analizado tienen dos hijos con un 65%, seguido de un hijo con el 22%, tres hijos con el 9% y 4 hijos con el 4%.

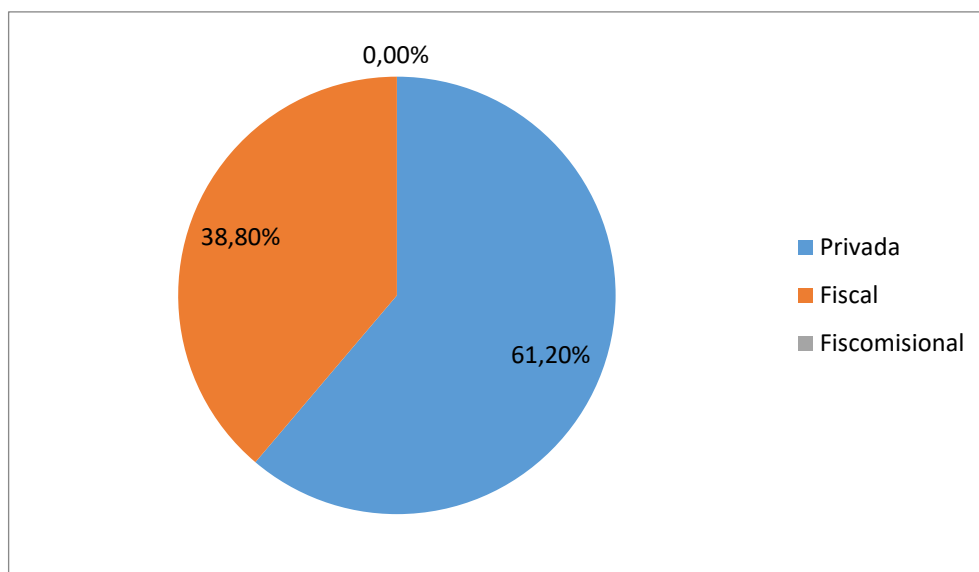


Figura 16: ¿En qué tipo de escuela estudia su hijo?

El 61,20% de la población encuestada, tienen a sus hijos estudiando en escuelas privadas, mientras que el 38,80% de los hijos estudian en escuelas fiscales y con un 0% en las escuelas fisco misionales. Este último resultado se debe a que en el sur de Quito no hay escuelas financiadas por el sector privado y del estado.

Este resultado es favorable, ya que la mayoría de los padres de familia prefieren una educación privada y la escuela está dentro de las instituciones con educación privada.

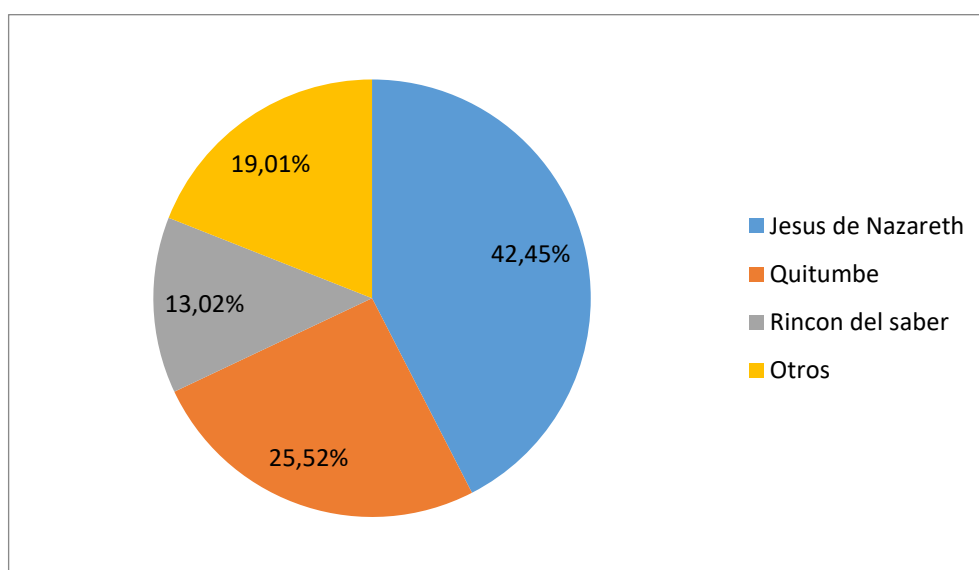


Figura 17: Indique el nombre de la escuela privada

Dentro de las escuelas que se han detectado como competencia para la escuela Rafael Bucheli y en las cuales se encuentran parte de la población analizada está Jesús de Nazareth con un 42,45%, Quitumbe con un 25,52%, Rincón del Saber con el 19,01% y otras escuelas representan el 13,02%.

Dentro del sector privado se considera a las escuelas Jesús de Nazareth y Rincón del Saber potencial competencia ya que son privadas y tienen el mismo modelo de educación basada en valores cristianos al ser escuelas católicas; mientras que la unidad educativa Quitumbe no representa competencia directa ya que es fiscal; sin embargo, se encuentra cerca de la escuela Rafael Bucheli y por ser fiscal los padres de familia pueden estar prefiriendo este tipo de educación.

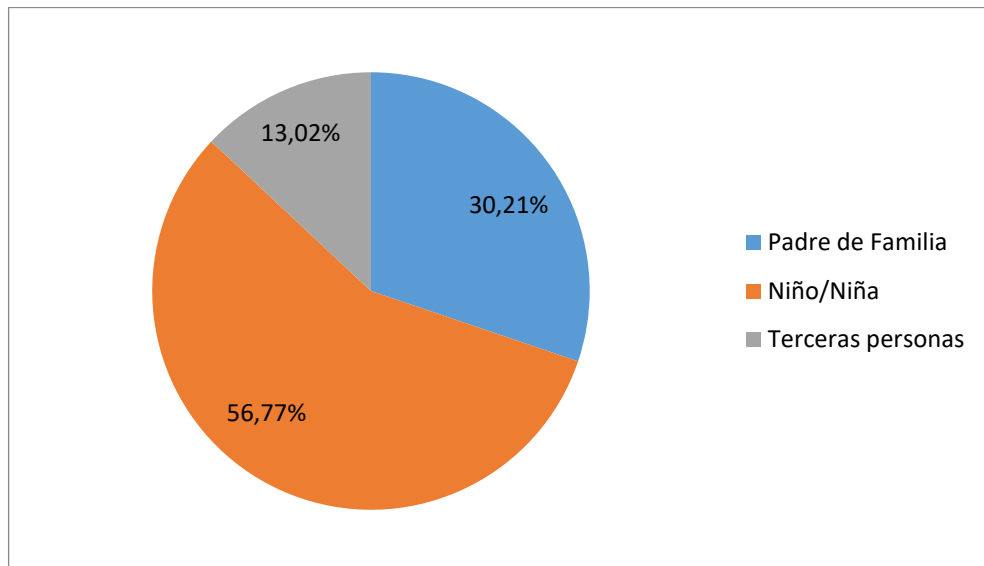


Figura 18: ¿Por quién considera usted generalmente que se hace la elección de una institución educativa?

Se puede observar que en los últimos tiempos en la elección de una escuela ya no se hace como habitualmente se venía realizando; donde los padres de familia analizan la institución para poner a estudiar a sus hijos. Esto se puede visualizar en los resultados de la encuesta ya que el 56,77% de los padres aseguran que los hijos eligen en que escuela estudiar; mientras que con un 30,21% los padres eligen la escuela y con el 13,02% la elección se hace por influencia de terceras personas.

Esta elección por parte de los estudiantes se debe a que los mismos toman en cuenta el ambiente en el que van a estar, lo cual es importante para los padres ya que los mismos prefieren que sus hijos se sientan a gustos y cómodos con sus compañeros y todos los elementos que los van a rodear.

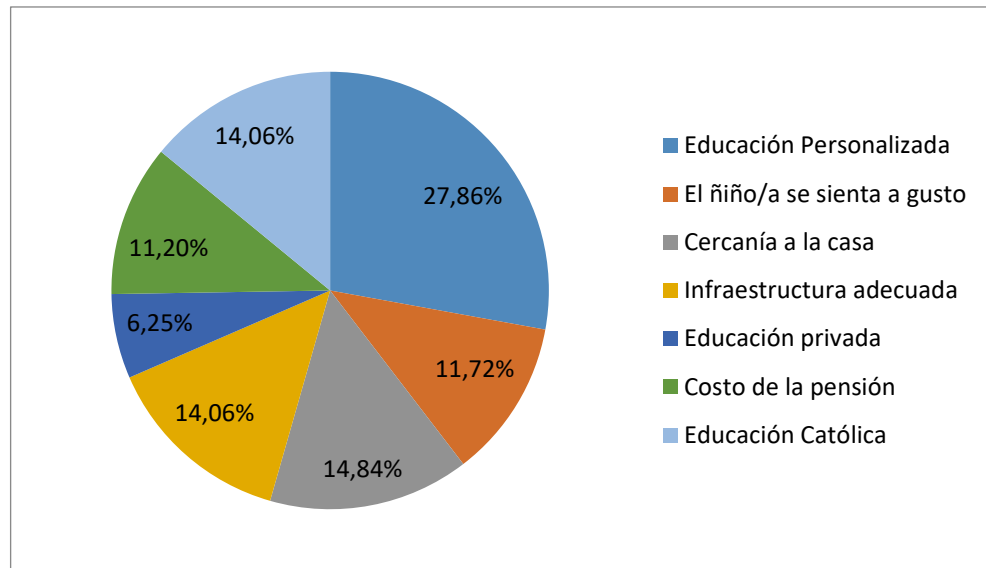


Figura 19: ¿Qué factores determinan la elección de una escuela para su hijo?

Los factores más importantes que los padres de familia toman en cuenta al momento de elegir una escuela son una educación personalizada con el 27,86%, la cercanía a la casa con el 14,84%, que la infraestructura sea la adecuada con el 14,06%, que la escuela sea privada con el 14,06. Estos factores entre los más relevantes, mientras que los menos significantes son que el niño se sienta a gusto, el costo de la pensión y que la educación sea católica con el 11,72%, 11,20% y 6,25% respectivamente.

La educación personaliza es un elemento esencial en la decisión de poner en una escuela al niño, ya que los padres de familia prefieren que se impartan conocimientos con un número prudente de alumnos lo cual ayuda a que la capacidad de retención sea mejor y la adecuada en los estudiantes.

Según las normas del Ministerio de Educación el máximo de alumnos que debe haber por aula es de 30; sin embargo en la escuela Rafael Bucheli hay 25 alumnos como máximo por aula.

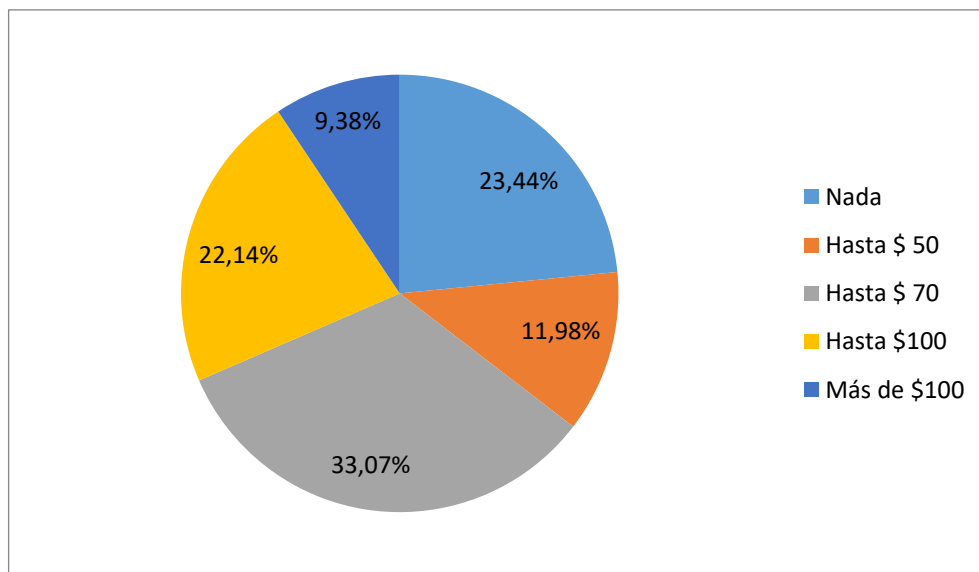


Figura 20: ¿Qué valor está dispuesto a pagar por la pensión?

Gran parte de la muestra con un porcentaje del 33,07% está dispuesta a pagar por el valor de pensión hasta \$70.00, lo cual es ventajoso ya que el valor de pensión que se cobra en la escuela es de \$54.00 actualmente. Sin embargo un gran porcentaje de padres de familia están dispuestos a pagar hasta los \$100.00 con el 22,14%, a no pagar nada con el 23,44% y quedando en cifras poco significativas hasta \$50.00 con el 11,98% así mismo pagar más de \$100.00 con el 9,38%.

El incremento que se pensaría realizar para años lectivos posteriores sería del 5% por ley, ya que se necesita mayor herramientas de estudio tanto en las aulas como en los laboratorios. Esta cifra no sería tan significativa para los padres de familia, ya que si de esta manera la educación mejora estarían dispuestos a pagar más por la calidad de la enseñanza.

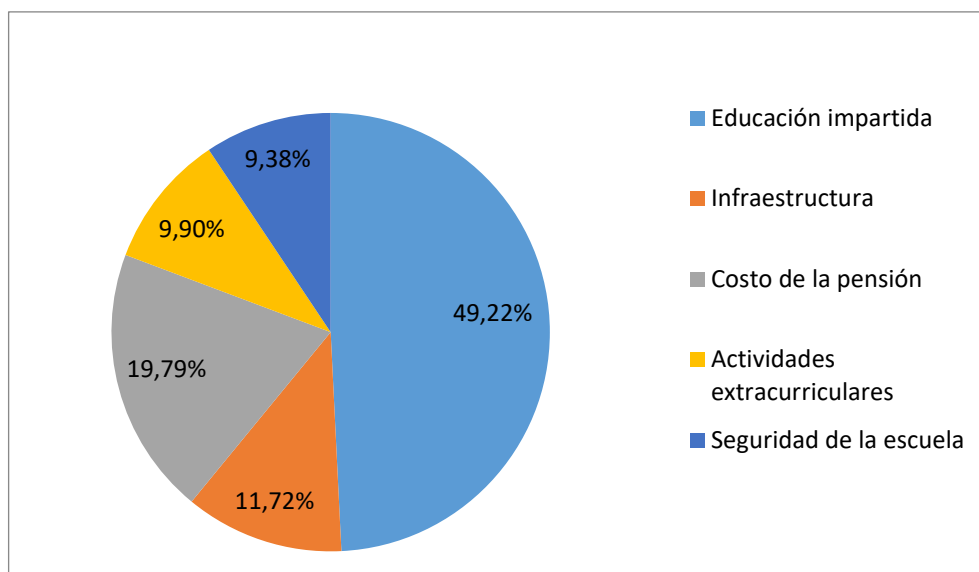


Figura 21: ¿Por qué razones escogió la escuela donde estudia el niño/a?

El 49,22% de las personas encuestadas tomó en cuenta la educación impartida, al momento de elegir la escuela en donde estudian sus hijos actualmente ya que consideran que la metodología y el modelo a aplicar en las escuelas son muy importantes a la hora de adquirir los conocimientos impartidos.

Otros factores que se tomó en cuenta también son el costo de la pensión, la infraestructura, actividades extracurriculares y la seguridad de la escuela con el 19,79%; 11,72%; 9,90% y el 9,38% respectivamente.

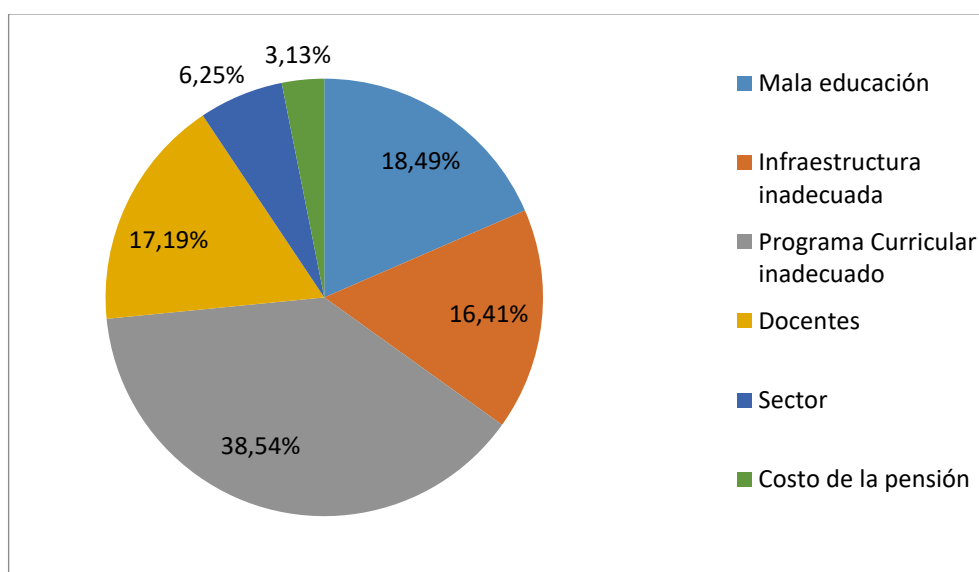


Figura 22: ¿Por qué razones cambiaría al niño de escuela?

Una de las principales razones por las cuales los padres de familia cambiarían a sus hijos de las escuelas en las que están estudiando actualmente son un programa curricular inadecuado con el 38,54%, la mala educación con el 18,49%, por los docentes con el 17,19%, una infraestructura inadecuada con el 16,41%, por el sector en que está ubicada la escuela con el 6,25% y el costo de la pensión con el 3,13%.

Los padres de familia aseguran que una malla curricular inadecuada afecta al aprendizaje de los estudiantes, ya que se imparten contenidos o conocimientos erróneos que perjudicarán en el presente y futuro al desempeño académico de los mismos.

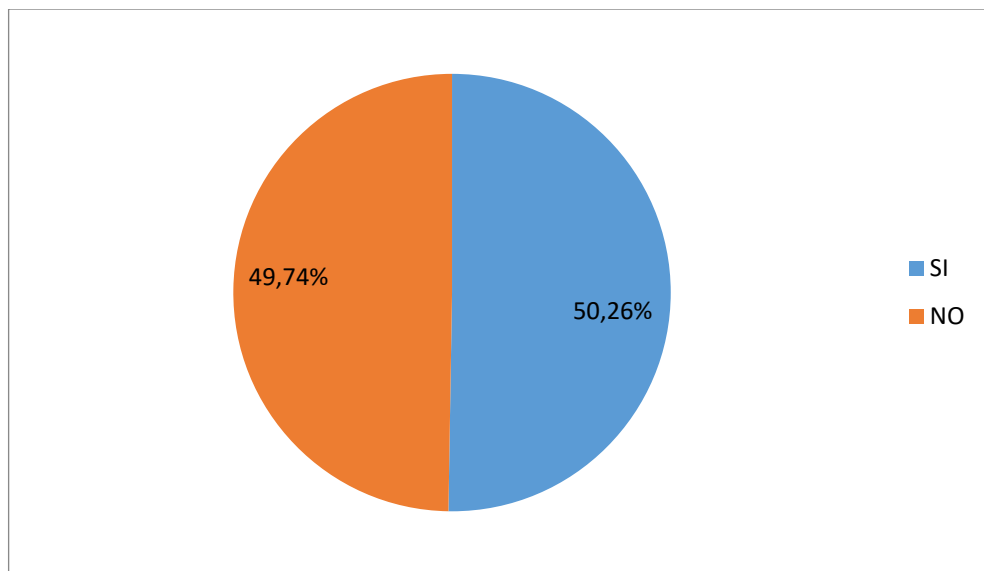


Figura 23: ¿Conoce la escuela Rafael Bucheli?

Con un porcentaje del 50,26% se muestra que un poco más de la mitad de la población encuestada conoce la escuela Rafael Bucheli y que el 49,74% de la muestra no la conoce, lo cual no es favorable ya que gran parte de los posibles futuros clientes no tienen conocimiento de la existencia de la escuela. Para ello, se implementarán estrategias de marketing, que ayudarán a posesionar a la escuela en el mercado, con lo cual se logrará atraer mayor segmentos de clientes.

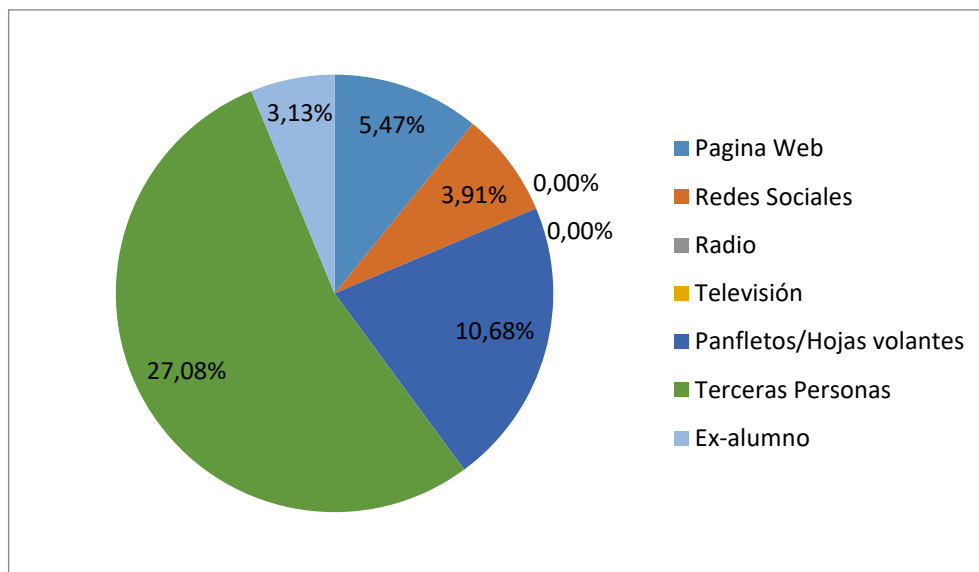


Figura 24: Si la respuesta es SI ¿A través de qué medio conoció la existencia de la escuela Rafael Bucheli?

Del 50,26% de la muestra que conoce la escuela Rafael Bucheli, los padres de familia la conocen a través de terceras personas con el 27,08% quienes les han recomendado o les han hablado de la escuela, también han escuchado por medio de panfletos/hojas volantes con el 10,68%. Con el 5,47%; 3,91% y el 3,13% se encuentran la página web de la escuela, redes sociales y los ex-alumnos respectivamente.

Cabe mencionar que la escuela reparte hojas volantes afuera de las iglesias, ya que es una buena estrategia para promocionarse, porque uno de los segmentos a los cuales la escuela debe enfocarse es aquellas familias cristianas que van a requerir de una educación basada en valores y principios cristianos para sus hijos.

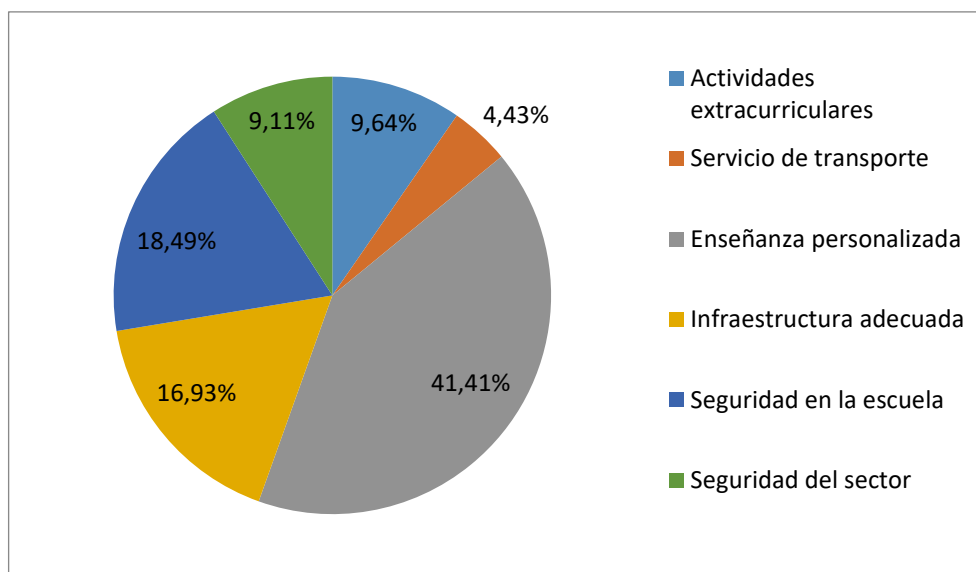


Figura 25: ¿Qué aspectos considera que una escuela debería poseer para que sea primera opción del padre de familia/niño?

Como primera opción para los padres de familia al momento de elegir una escuela como primera opción es la enseñanza personalizada con un 41,41% lo cual resulta significativo y favorable para la escuela Rafael Bucheli, ya que hay un máximo de 25 alumnos por aula, lo cual significa que la enseñanza resulta más personalizada y con la posibilidad de que todos los alumnos obtengan el mismo nivel de aprendizaje.

Otros aspectos con poco peso significativo pero de igual importancia son la seguridad en la escuela, una infraestructura adecuada, actividades extracurriculares, seguridad del sector y servicio de transporte con el 18,49%; 16,93%; 9,64%; 9,11% y 4,43% respectivamente.

Como complemento a la investigación se ha realizado encuestas a 56 padres de familia de la escuela Rafael Bucheli, con el objetivo de medir la satisfacción de los mismos con la educación y los servicios que la escuela ofrece.

El diseño de la encuesta está compuesto de 12 preguntas cerradas y de opción múltiple, los resultados de las mismas se detallan a continuación:

Según las encuestas realizadas a los padres de familia de la escuela, el 50% tienen 3 hijos, el 33% tienen dos hijos y el 17% tienen un hijo.

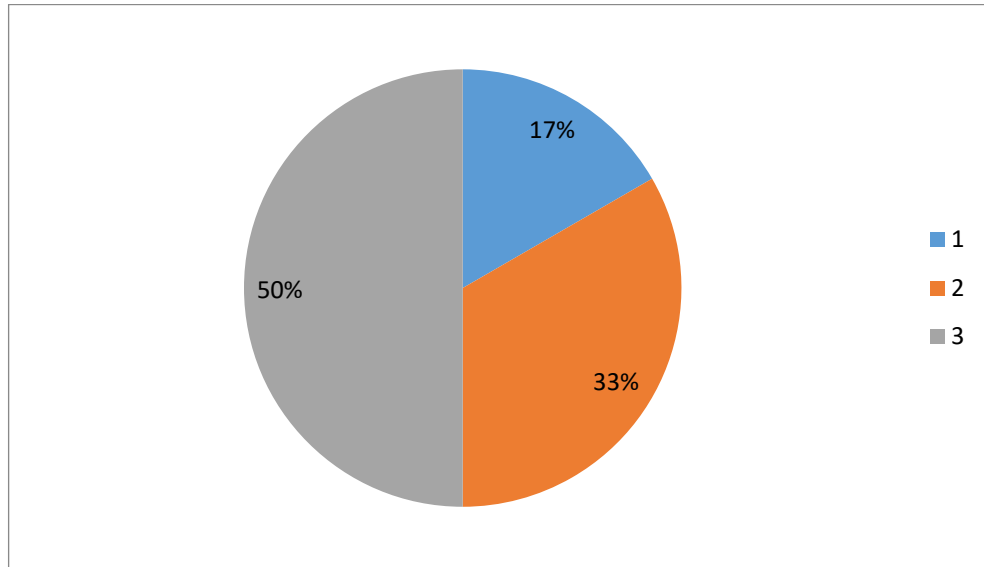


Figura 26: ¿Cuántos niños entre 5 a 15 años hay en su hogar?

Hay una diferencia con respecto a las encuestas realizadas a los padres de familia del sector, en donde la mayoría tienen dos hijos; sin embargo la mayoría de los padres de familia tienen a todos sus hijos estudiando en la escuela Rafael Buchero por cuestiones de seguridad y comodidad.

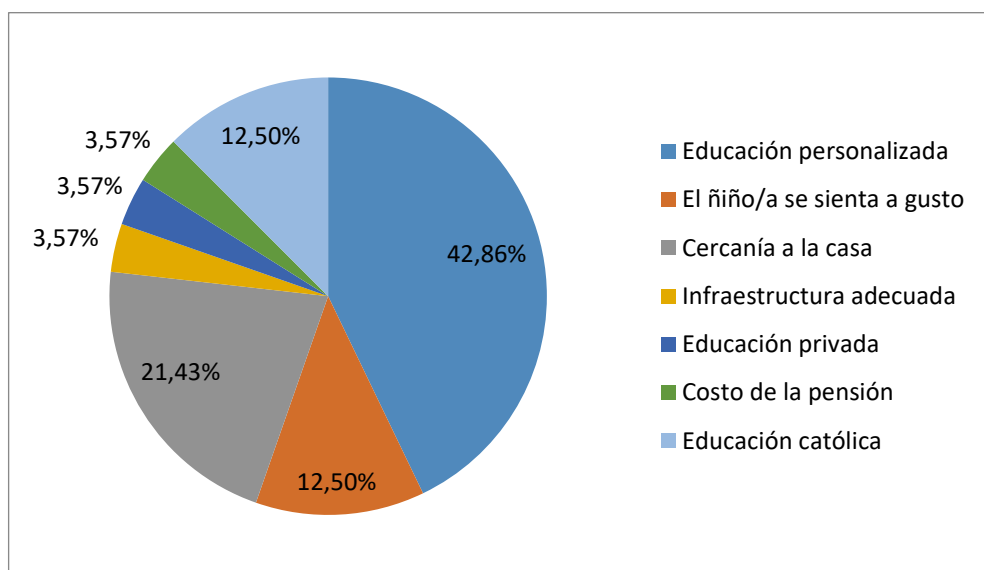


Figura 27: ¿Qué factores determinan la elección de una escuela para su hijo?

Los factores que determinan la elección de una escuela para los padres de familia son una educación personalizada con el 42,86%, seguida de la cercanía a la casa con el 21,34%, que el niño se sienta bien con el 12,50%, una educación católica con el 12,50%, una infraestructura adecuada, costo de la pensión y educación privada con el 3,57%.

Para esta pregunta en la entrevista hecha a padres de familia del sector y de la escuela Rafael Bucheli, la educación personalizada es muy importante, lo cual se ha implementado en la escuela.

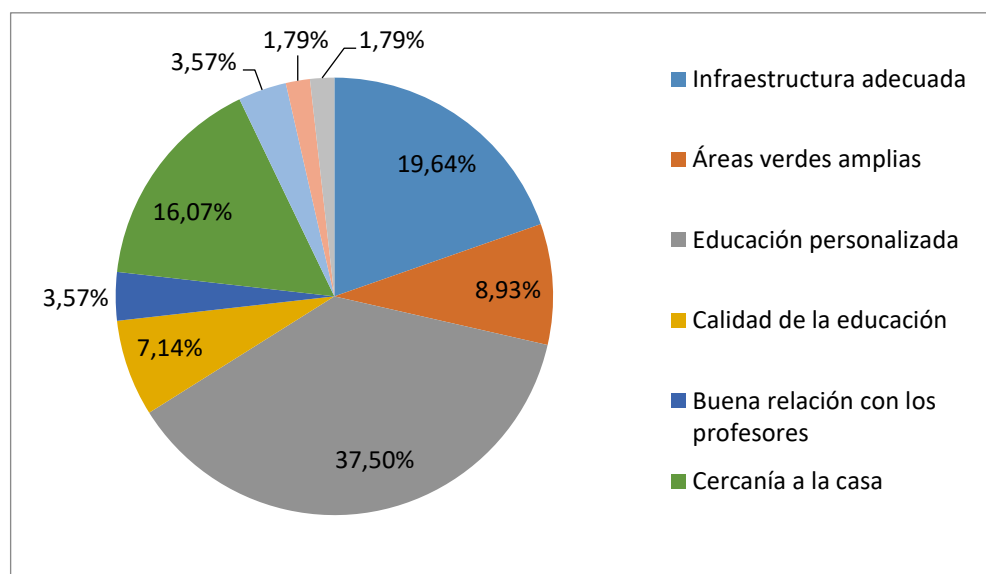


Figura 28: ¿Cuáles son los aspectos por los que usted eligió la escuela Rafael Bucheli?

Los aspectos más importantes por los cuales los padres de familia eligieron la escuela son la educación personalizada con el 37,50% siendo el más importante, una infraestructura adecuada con el 19,64%, cercanía a la casa con el 16,07%, calidad de la educación con el 7,14%, áreas verdes amplias con el 8,93%, buena relación con los profesores con el 3,57% y otros factores con el 1,79%.

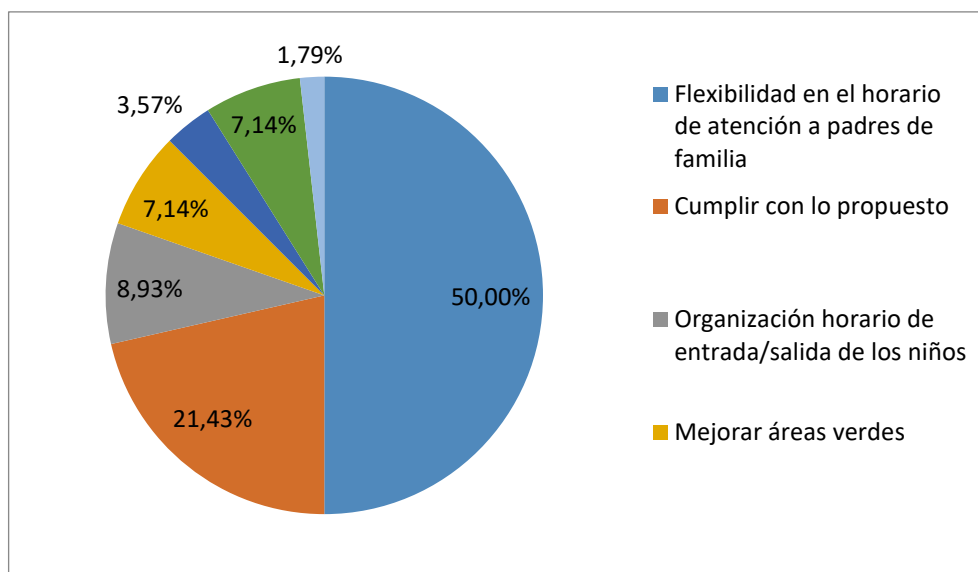


Figura 29: ¿Cuáles son los aspectos que deberían mejorar en la escuela?

Los aspectos que los padres de familia consideran que se deberían mejorar en la escuela son, la flexibilidad en el horario de atención a padres de familia con el 50,00%; cumplir con lo propuesto con un 21,43% como los dos factores que consideran más relevantes.

Otros aspectos importantes son la organización en el horario de entrada y salida de los alumnos, mejorar las áreas verdes, el servicio del transporte y la malla curricular con el 8,93%; 7,14%; 3,57% y 7,14% respectivamente.

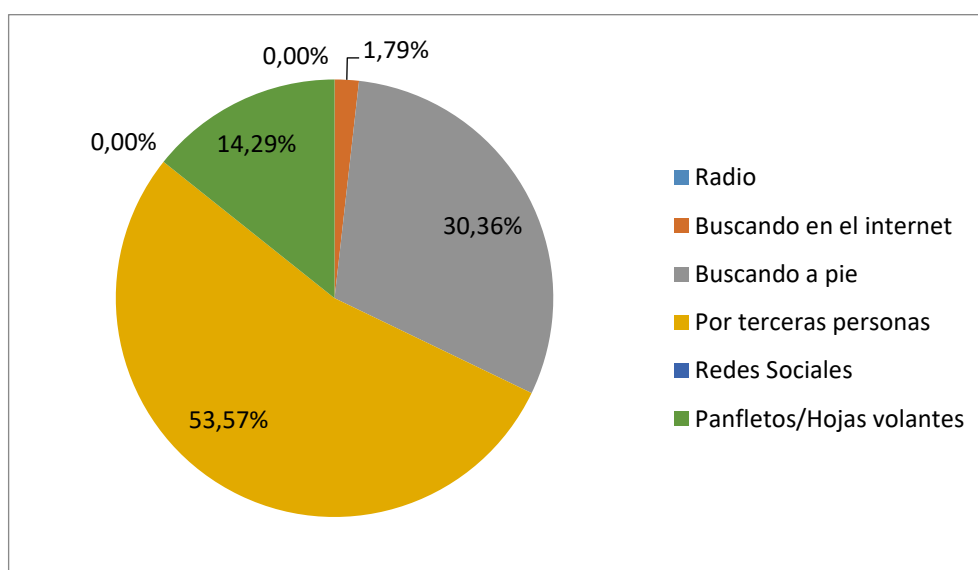


Figura 30: ¿Cuál considera que es la mayor ventaja de la escuela frente al resto de las demás escuelas?

La mayor ventaja de la escuela Rafael Bucheli frente al resto de escuelas del sector, que consideran los padres de familia es que tiene una educación católica basada en valores cristianos que ayudarán al desarrollo integral de los estudiantes con el 44,64%, seguida de un nivel académico alto con el 17,68%; el costo de la pensión accesible con el 16,07%; una educación privada con el 12,50% y una buena comunicación con las autoridades con el 8,93%.

Para incrementar los valores inculcados en los estudiantes se realizan actividades de crecimientos espirituales; mismos que se quieren implementar con los padres de familia.

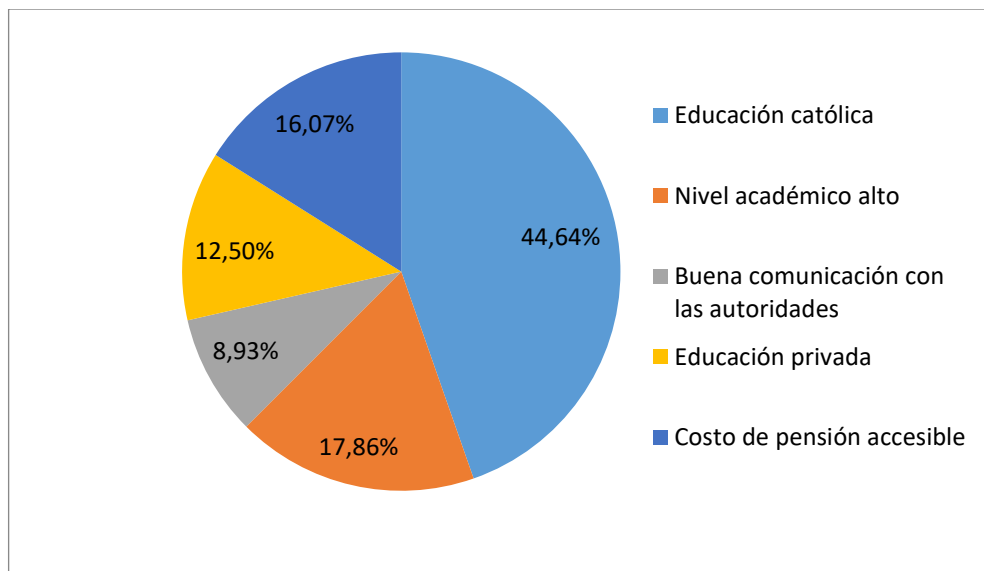


Figura 31: ¿A través de quién o qué se enteró de la existencia de la escuela?

Los padres de familia de la escuela se enteraron de la misma a través de terceras personas, las mismas que conocen o han hablado de la escuela, así mismo se han enterado ya que han buscado a pie con el 30,36%, a través de panfletos/hojas volantes con el 14,29% y buscando por el internet con el 1,79%.

A través de la radio y las redes sociales no se han enterado ninguno de los padres de familia; sin embargo las redes sociales son un medio estratégico ya que la mayoría de personas manejan y tienen acceso a los mismos.

A través de la radio la escuela invierte en publicidad considerando que es un medio efectivo sin embargo la mayoría de las personas consideran que es un medio obsoleto para estos fines.

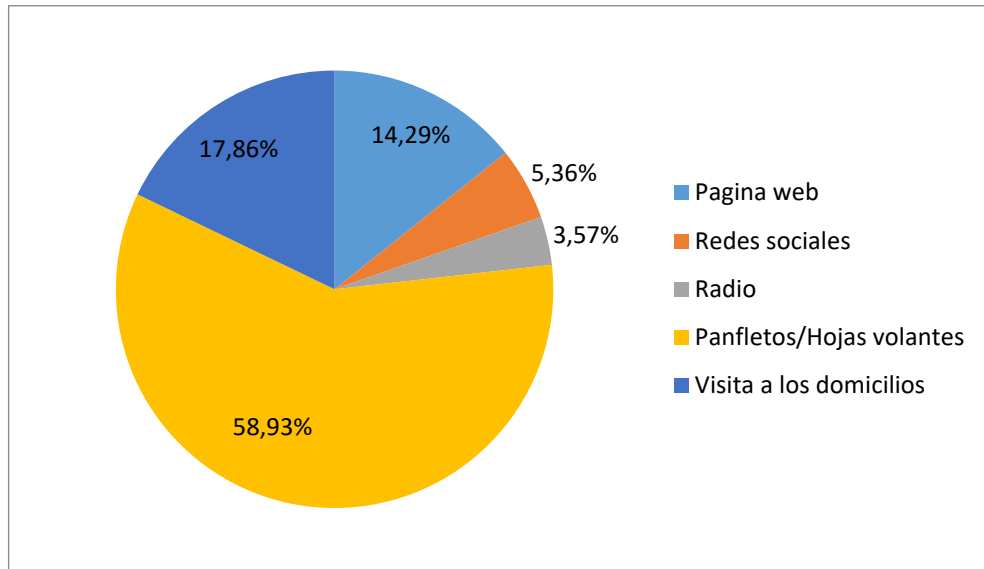


Figura 32: ¿A través de qué medios considera que la escuela hace publicidad?

Los padres de familia consideran que a través de panfletos/hojas volantes la escuela se ha dado a conocer con el 58,93%; con visitas a los domicilios con el 17,86%; a través de la página web con el 14,29%; en las redes sociales con el 5,36% y por la radio con el 3,57%.

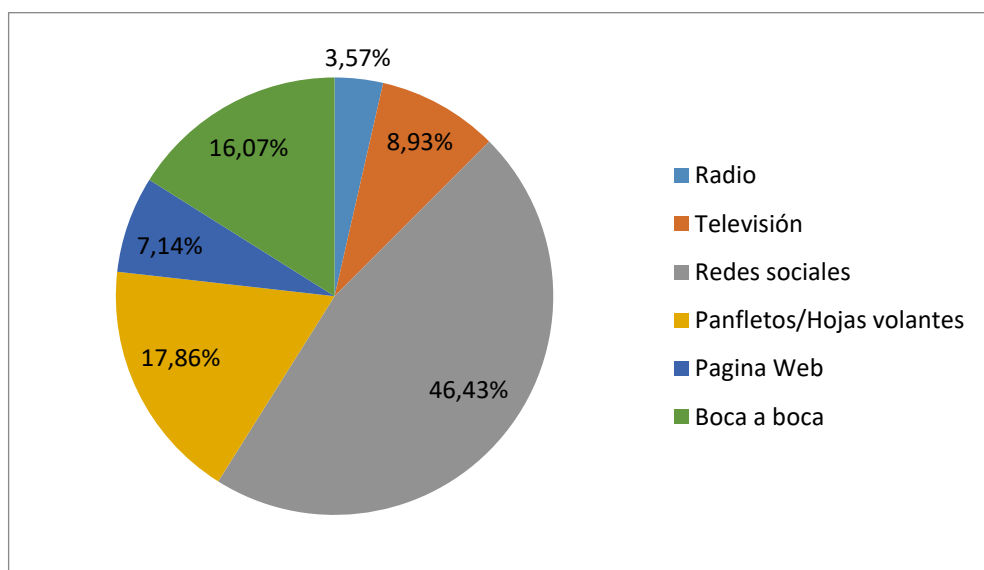


Figura 33: ¿Por qué medios consideran que sería más efectivo que la escuela haga publicidad?

Los padres de familia consideran que los medios más efectivos para hacer publicidad serían las redes sociales con el 46,43%, seguido de los panfletos/hojas volantes con el 17,86%, con el boca a boca con el 16,07%, en la televisión con el 8,93%, en la página web con el 7,14% y en la radio con el 3,57%.

En cuanto a las redes sociales se debería implementar estrategias para promocionar a la escuela por esos medios y dejar de invertir en la radio que no se considera óptimo ya que la mayoría de la población meta no utiliza el mismo.

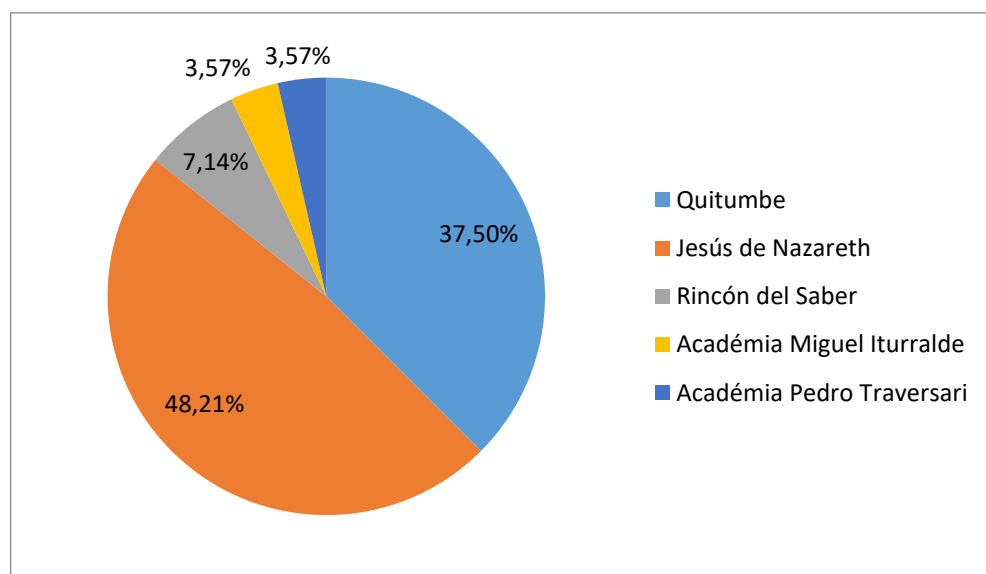


Figura 34: ¿Qué escuelas o colegios considera que son competencia para la Escuela Rafael Bucheli?

Como lo mencionábamos anteriormente las escuelas que se consideran competencia para la escuela Rafael Buchero son Jesús de Nazareth con el 48,21%; seguida de la escuela Quitumbe con el 37,50%; Rincón del Saber con el 7,14%; y las Academias Miguel Iturralde y Pedro Traversari con el 3,57%; hablando desde un punto de vista de escuelas privadas.

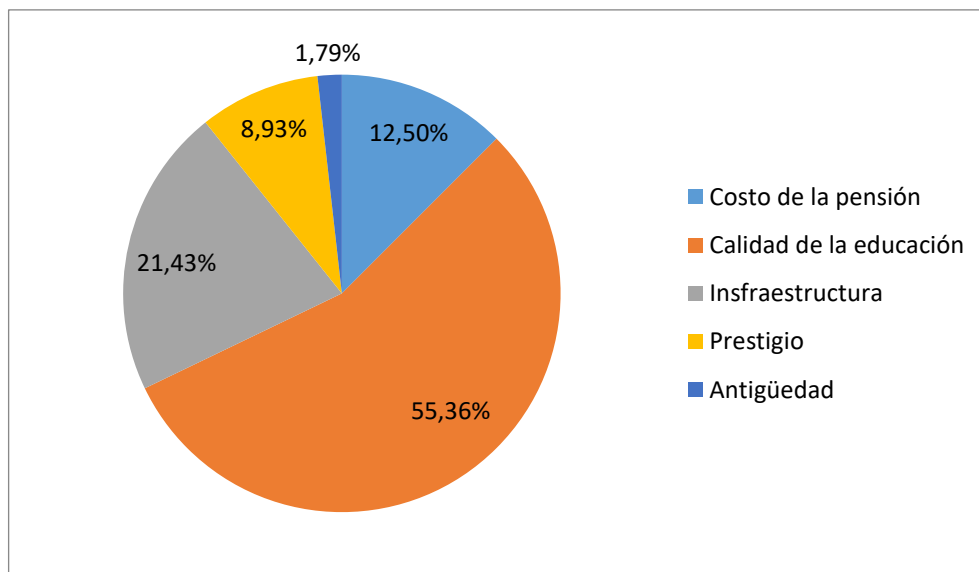


Figura 35: ¿Por qué razón considera que son competencia para la Escuela Rafael Bucheli?

Las instituciones educativas mencionadas anteriormente son consideradas como competencia por los padres de familia por la calidad de educación con el 55,36%, seguido de la infraestructura con el 21,43%; el costo de la pensión con el 12,50%; el prestigio de las mismas con el 8,93% y por la antigüedad con el 1,79%.

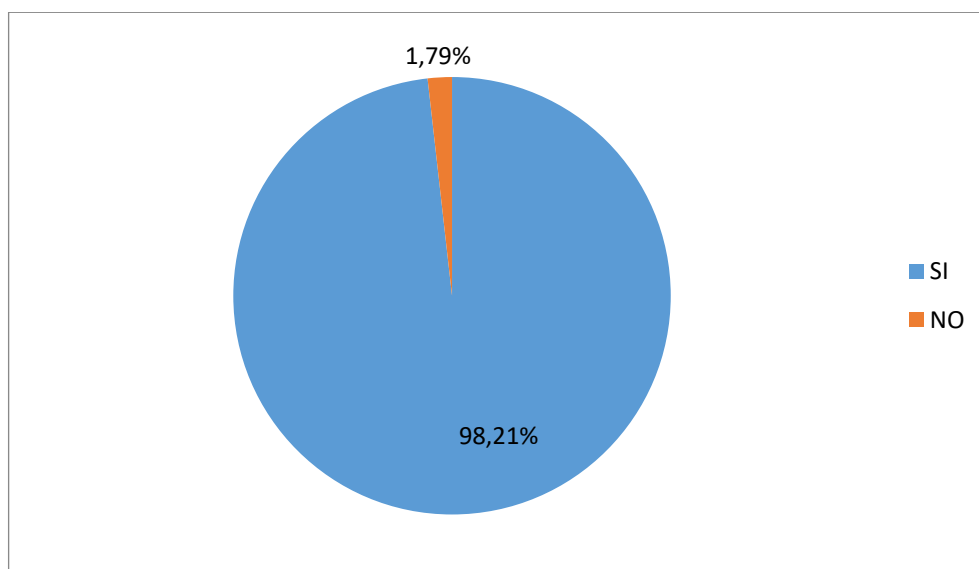


Figura 36: ¿Considera que la escuela está ubicada en un lugar estratégico?

El 98,21% de los padres de familia consideraron que la escuela está ubicada en un lugar estratégico y esto se debe a la alta actividad económica que se visualiza en los alrededores,

los varios espacios verdes y amplios con los que cuenta el Sur de Quito, la gran cantidad de viviendas y como se ha mencionado anteriormente por la alta densidad poblacional.

Otro punto importante es reconocer que se está trabajando en incrementar y optimizar los medios de transporte a los cuales tienen accesibilidad los habitantes de los sectores cercanos y lejanos. Tan solo el 1,79% de los encuestados consideraron que la escuela no se encuentra en un sector estratégico.

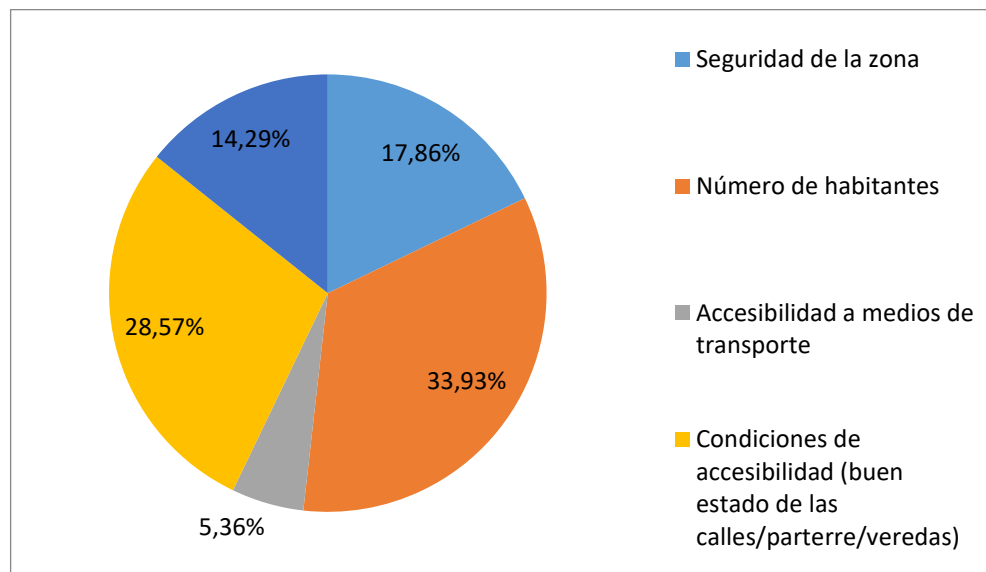


Figura 39: ¿Qué aspectos considera que la convierte en un lugar estratégico?

Entre los aspectos que se consideran la convierte en un lugar estratégico se encuentran los siguientes: con un 33,93% se encuentra el número de habitantes, con el 28,57% están las condiciones de accesibilidad de la carretera, parterre y veredas, con el 17,86% está la seguridad de la zona, con el 14,29% están los lugares de recreación cercanos y por ultimo con el 5,36% está la accesibilidad a los medios de transporte.

3 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO

De acuerdo a los autores Dess y Lumpkin (2013), se tiene que: “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (pág. 15).

3.1 Aspectos Estratégicos

Determinar los aspectos estratégicos es el inicio en la selección y definición del rumbo empresarial, representa una garantía de éxito que se enfoca hacia la permanencia en el mercado.

Existen tres aspectos o etapas fundamentales para elaborar un Plan Estratégico, las cuales son:

1. Análisis
2. Formulación
3. Implementación

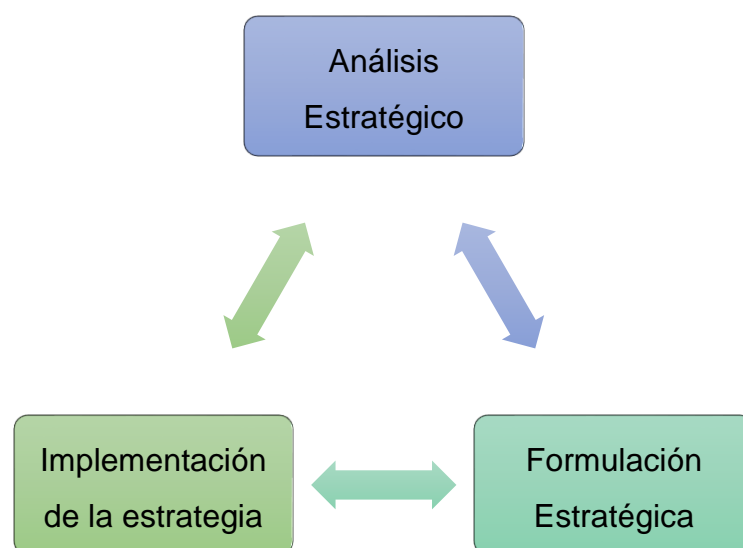


Figura 37: Etapas del Plan Estratégico

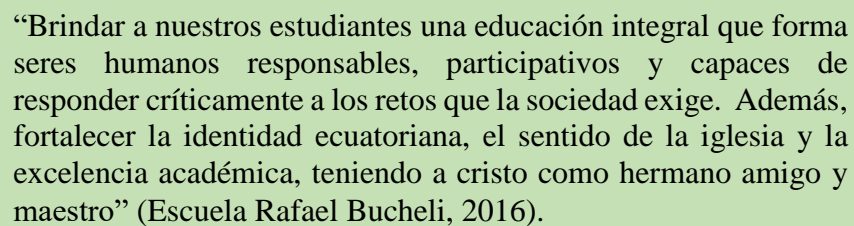
El análisis estratégico, implica el estudio de los propósitos y los objetivos organizativos, es decir, de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, que de manera conjunta forman una jerarquía de metas, intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva (Dess & Lumpkin, 2013, pág. 19).

3.1.1 Misión

Comprende un entorno más amplio, puesto que, abarca tanto el propósito organizacional, como la base de la competencia e incluso la ventaja competitiva; se trata de una declaración puntual, más específica y centrada en aquellos medios que se utiliza en el giro del negocio, para ser más competitivos.

“La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa y el para quién lo va a hacer” (Ponce, 2012)

La misión de la escuela Rafael Bucheli se creó por los antecedentes, razón de ser de la institución y con los valores que pretende inculcar en los alumnos, padres de familia y personal docente y administrativo; la misma se presenta a continuación:



“Brindar a nuestros estudiantes una educación integral que forma seres humanos responsables, participativos y capaces de responder críticamente a los retos que la sociedad exige. Además, fortalecer la identidad ecuatoriana, el sentido de la iglesia y la excelencia académica, teniendo a Cristo como hermano amigo y maestro” (Escuela Rafael Bucheli, 2016).

3.1.2 Visión

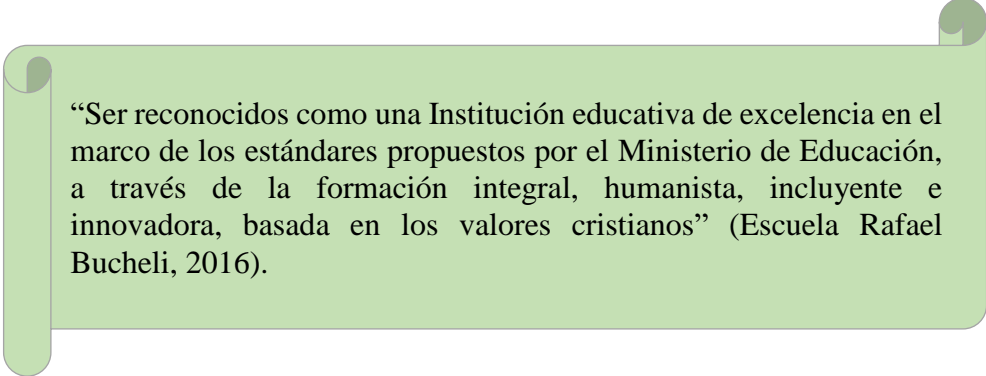
Comprende el punto de partida, que permite articular la jerarquía de metas organizacionales, que puede ser definida como la declaración de hacia dónde quiere llegar

la empresa en el futuro, sin embargo, la visión puede o no tener éxito, lo cual depende de si el resto de elementos o factores suceden acorde a la estrategia planteada.

Es muy importante que la escuela analice la visión, ya que la misma define lo que se pretende ser en un futuro a no más de 5 años, dentro de los cuales se debe lograr lo propuesto a través de iniciativas, estrategias con valor agregado que puedan diferenciarse con la competencia no solo en un mercado local sino también internacionales.

La Visión se define como “una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado”. (Ponce, 2012).

La Visión de la escuela es la siguiente:



“Ser reconocidos como una Institución educativa de excelencia en el marco de los estándares propuestos por el Ministerio de Educación, a través de la formación integral, humanista, incluyente e innovadora, basada en los valores cristianos” (Escuela Rafael Bucheli, 2016).

3.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas, es decir, características que se desarrollan como ventajas competitivas.

Los valores corporativos que se inculcan a los alumnos, docentes y personal administrativo dentro de la escuela y que se procura incentivar fuera de la misma son los siguientes:

- Evangelización
- Educación católica
- Ciencia y cultura
- Objetividad y cuantificación
- Unidad
- Visión sintético
- Comunicación

3.2 Análisis FODA

El análisis FODA, conocida también como DAFO, permite analizar tanto los factores internos o empresariales (debilidades y fortalezas), como externos (oportunidades y amenazas) de una organización, en función de lo cual, se fijan estrategias orientadas a potenciar las fortalezas, eliminar o minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades de mercado y prevenir posibles amenazas del entorno, es decir, se trata de realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, de manera conjunta para facilitar la toma de decisiones (Talancón, 2010).

Es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo. (Emprendices Comunidad de Emprendedores, 2010).

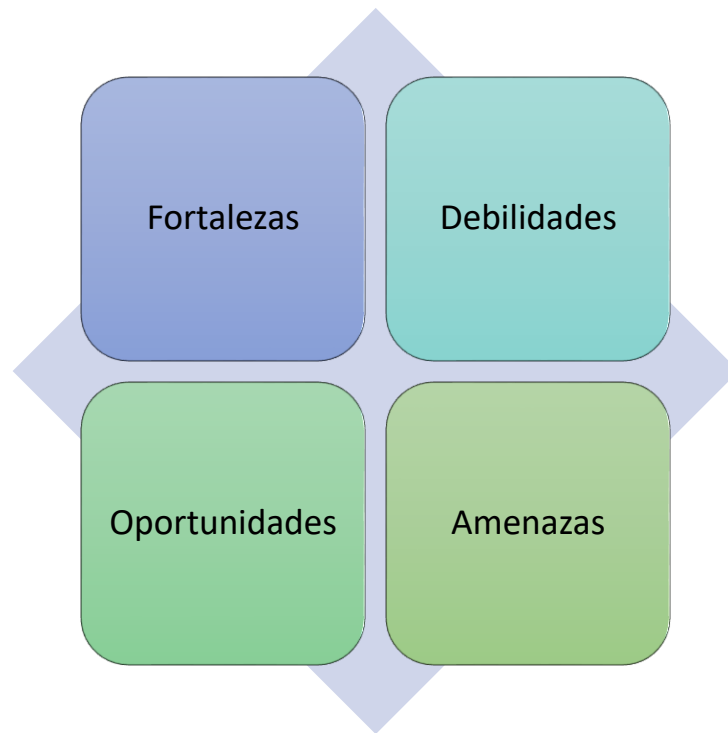


Figura 38: FODA

A continuación, se detalla el análisis FODA que se realizó a la escuela detectada aspectos positivos internas y externas como son las fortalezas y oportunidades; así como los aspectos negativos internos y externos como son las debilidades y amenazas:

Tabla 7: Análisis FODA

	<i>Aspectos Positivos</i>	<i>Aspectos Negativos</i>
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	F1. Infraestructura amplia y adecuada para el desarrollo pedagógico integral de los alumnos	D1. Reapertura de la escuela en el año lectivo 2013-2014, por ende, poco tiempo en el mercado
	F2. Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) aprobado por el Ministerio de Educación	D2. Docentes no satisfacen el 100% de las necesidades académicas de los estudiantes
	F3. Cumplimiento de la malla curricular	D3. Flexibilidad en el horario de atención a padres de familia
	F4. Educación basada en valores cristianos	D4. Incumplimiento de actividades programadas
	F5. Educación personalizada	D5. Organización de entrada y salida de los alumnos a la escuela
	F6. Oferta actividades extracurriculares	D6. Mejorar las áreas verdes de la escuela
	F7. Excelentes relaciones interpersonales entre la comunidad educativa - padres de familia	D7. Mejorar sistema de educación de idiomas
	F8. Educación privada y a precios accesibles	
	F9. Buena ubicación	D8. Promoción de la escuela
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	O1. Cantidad de habitantes en la Administración Zonal de Quitumbe	A1. Presencia de escuelas y colegios fiscales
	O2. Categoría alta de la escuela, calificada por el Ministerio de Educación.	A2. Disposiciones del gobierno actual
	O3. Padres de familia buscan educación basada en valores cristianos	A3. Calidad de la educación de otras escuelas particulares
	O4. Accesibilidad a la educación	A4. Crisis Económica del país
	O5. Cultura socio-económica	A5. Incremento de la competencia
	O6. Actual sistema educativo de las escuelas y colegios fiscales	A6. Antigüedad y/o prestigio de otras escuelas de la zona
	O7. Acceso a capacitaciones para los profesores	A7. Reducción del poder adquisitivo de las familias

Fuente: Escuela Rafael Bucheli

Tabla 8: Matriz FODA O FDAO – Estrategias

<div data-bbox="322 276 786 534"> <p>MATRIZ FODA CRUZADA</p> </div>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Número de habitantes dentro de la AZQ. O2. Categoría alta de la escuela, calificada por el Ministerio de Educación. O3. Padres de familia buscan educación basada en valores cristianos. O4. Accesibilidad a la educación. O5. Cultura socio-económica. O6. Actual sistema educativo de las escuelas y colegios fiscales. O7. Acceso a capacitaciones.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Presencia de escuelas y colegios fiscales. A2. Disposiciones del gobierno actual. A3. Calidad de la educación de otras escuelas particulares. A4. Crisis Económica del país. A5. Incremento de la competencia. A6. Antigüedad y/o prestigio de otras escuelas de la zona. A7. Cambio de gustos y preferencias de los clientes actuales.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Infraestructura amplia y adecuada para el desarrollo pedagógico integral de los alumnos. F2. Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) aprobado por el Ministerio de Educación. F3. Cumplimiento de la malla curricular. F4. Educación basada en valores cristianos. F5. Educación personalizada. F6. Desarrollo e implementación de actividades extracurriculares. F7. Excelentes relaciones interpersonales entre la comunidad educativa - padres de familia. F8. Educación privada, a precio accesible y con buena ubicación.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>* Desarrollar nuevos programas educativos (F2 y O2). * Organizar retiros espirituales (F4 y O3). * Desarrollar talleres para padres de (F7 y O5). * Adaptar modelos de gestión educativa de países desarrollados (F10 y O6)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>* Dar seguimiento al cumplimiento de los programas académicos (F3 y A3). * Involucrarse en actividades y/o programas inter-escolares (F6 y A3). * Mantener o solo incrementar un 5% el valor de la pensión (F8 y A4).</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Poco tiempo en el mercado por reapertura en el año lectivo 2013-2014. D2. Docentes no satisfacen el 100% de las necesidades académicas. D3. Flexibilidad en el horario de atención a padres de familia D4. Incumplimiento de actividades programadas D5. Organización en la entrada y salida de los alumnos a la escuela D6. Mejorar las áreas verdes de la escuela D7. Mejorar sistema de educación de idiomas D8. Promoción de la escuela</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>* Capacitar constantemente a los profesores en las áreas donde haya más falencias, para incrementar la capacidad didáctica (D2 y O7).</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>* Establecer el horario de atención a padres de familia a la hora de salida, según la lista cada mes (D3 y A7). * Organizar en el lapso de 5 minutos y tres secciones la salida de los alumnos (D5 y A7). * Implementar laboratorios y mayor personal capacitado en el idioma (D7 y A3).</p>

La Matriz FODA Cruzada analiza de forma conjunta tanto los factores internos (debilidades y amenazas), como los factores externos (oportunidades y amenazas), con el propósito de establecer estrategias considerando dichos elementos de forma conjunta.

3.2.1 Determinación de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos permiten la puesta en marcha de la parte operativa o declaración de la misión, puesto que ayudan a direccionar y guiar el cumplimiento de las acciones encaminándolas hacia aquellos objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Entre los objetivos estratégicos se mencionan los siguientes:

- Dar seguimiento al cumplimiento de los programas académicos, con evaluaciones mensuales a los profesores.
- Organizar retiros espirituales tanto para los estudiantes como padres de familia una vez en el año lectivo.
- Involucrarse en actividades y/o programas inter-escolares, para analizar la calidad de educación de la competencia.
- Capacitar constantemente a los profesores en las áreas donde haya más falencias, para incrementar la capacidad didáctica.
- Organizar en el lapso de 5 minutos y tres secciones la salida de los alumnos (Kinder, 1ro a 7mo, 8vo a bachillerato).
- Desarrollar talleres para padres de familia con temas de interés y realidad actual, para mejorar la relación padre-hijo.
- Mantener o solo incrementar un 5% el valor de la pensión.

- Desarrollar nuevos programas educativos, atractivos para el desarrollo intelectual del estudiante.
- Establecer el horario de atención a padres de familia a la hora de salida, según la lista cada mes.
- Adaptar modelos de gestión educativa de países desarrollados y aplicarlos a la escuela.
- Implementar laboratorios y mayor personal capacitado en el idioma.

3.2.2 Matriz EFI

Al desarrollar la matriz EFI, comprende la evaluación de los factores internos de la empresa, estableciendo relaciones unos con otros, con el objetivo de establecer estrategias que encaminadas a combatir las debilidades organizacionales y potenciar las fortalezas.

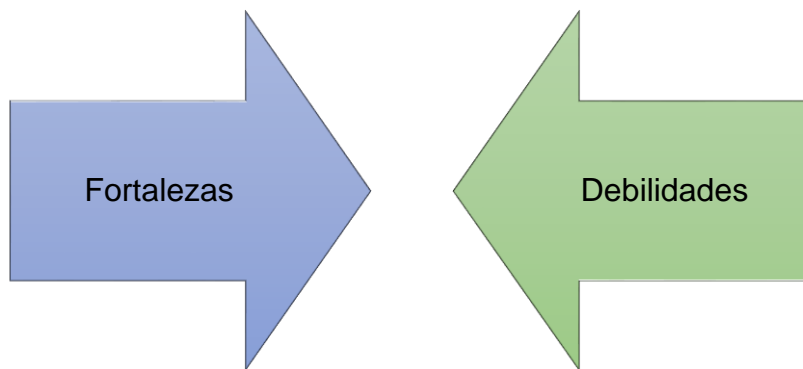


Figura 39: Fortalezas y Debilidades

Tabla 9: Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
F1. Infraestructura amplia y adecuada para el desarrollo pedagógico integral de los alumnos	0,03	3	0,09
F2. Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) aprobado por el Ministerio de Educación	0,04	3	0,12
F3. Cumplimiento de la malla curricular	0,1	3	0,3
F4. Educación basada en valores cristianos	0,03	3	0,09
F5. Educación personalizada	0,18	4	0,72
F6. Desarrollo e implementación de actividades extracurriculares	0,09	3	0,27
F7. Excelentes relaciones interpersonales entre la comunidad educativa - padres de familia	0,02	3	0,06
F8. Precio accesible	0,1	3	0,3
F9. Buena ubicación	0,08	2	0,16
F10. Educación privada	0,08	2	0,16
DEBILIDADES			
D1. Reapertura de la escuela en el año lectivo 2013-2014, por ende poco tiempo en el mercado	0,01	2	0,02
D2. Docentes no satisfacen el 100% de las necesidades académicas de los estudiantes	0,05	4	0,2
D3. Flexibilidad en el horario de atención a padres de familia		3	0
D4. Incumplimiento de actividades programadas	0,01	2	0,02
D5. Organización en la entrada y salida de los alumnos a la escuela	0,05	2	0,1
D6. Mejorar las áreas verdes de la escuela	0,03	2	0,06
D7. Mejorar sistema de educación de idiomas	0,05	3	0,15
D8. Promoción de la escuela	0,05	3	0,15
TOTAL	1		2,97

3.2.3 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite estudiar los elementos externos o del entorno que inciden en el giro del negocio, se trata de aprovechar las oportunidades del entorno y conocer las posibles amenazas de la empresa, a fin de fijar estrategias que contribuyan a dicho objetivo.

Tabla 10: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
O1. Número de habitantes dentro de la Administración Zonal de Quitumbe	0,12	4	0,48
O2. Categoría alta de la escuela, calificada por el Ministerio de Educación.	0,09	3	0,27
O3. Padres de familia buscan educación basada en valores cristianos	0,1	3	0,3
O4. Accesibilidad a la educación	0,1	3	0,3
O5. Cultura socio-económica	0,05	2	0,1
O6. Actual sistema educativo de las escuelas y colegios fiscales	0,08	3	0,24
O7. Acceso a capacitaciones para los profesores	0,08	3	0,24
AMENAZAS			0
A1. Presencia de escuelas y colegios fiscales	0,07	4	0,28
A2. Disposiciones del gobierno actual	0,05	3	0,15
A3. Calidad de la educación de otras escuelas particulares		3	0
A4. Crisis Económica del país	0,05	3	0,15
A5. Incremento de la competencia	0,1	3	0,3
A6. Antigüedad y/o prestigio de otras escuelas de la zona	0,05	2	0,1
A7. Cambio de gustos y preferencias de los clientes actuales	0,06	3	0,18
TOTAL	1		3,09

3.3 Segmentación del mercado

3.3.1 Definición del mercado de referencia

Según los datos arrojados por el INEN, las tasas de asistencia neta por parte de los estudiantes en los diferentes niveles de educación han incrementado; por lo cual el mercado se ha ampliado, debido al incremento de la demanda, lo que conlleva a la aparición de nuevos oferentes con alto nivel de competencia; ya que las normas y requerimientos que el estado solicita hacia los establecimientos educativos hace que los parámetros de funcionamiento sean más exigentes y competitivos.

“El análisis de la definición de mercado tiene como objetivo crear conocimiento del mercado circundante, y de sus necesidades y tendencias que puedan ofrecer oportunidades y desafíos para la posición actual o contemplada” (Lambin J.-J. , 2009).

La educación es una de las formaciones esenciales en la vida del ser humano. Todas las personas están en el derecho de acceder a la misma; sin embargo, no toda la población ha podido debido a factores externos e internos que delimitan el nivel de formación de cada individuo.

De todas maneras, en el país hay una gran demanda de personas que necesitan de la educación inicial y secundaria principalmente; ya que el nivel universitario en muchos de los casos no puede ser culminado por una gran parte de la población.

La escuela Rafael Bucheli tiene como objetivo principal, brindar un servicio educativo de calidad y competitivo, ya que el mismo va dirigido a un amplio mercado con nuevas exigencias, las mismas que son reguladas bajo parámetros de calidad internacionales.

La escuela, imparte conocimientos, valores y principios a los alumnos por parte de todo el personal docente y administrativo de la institución. La tarea de todo educador es crear y desarrollar sentido crítico en los estudiantes para que puedan afrontar la realidad y dificultades de la sociedad actual; lo cual conlleva, a que se pueda solucionar problemas y sean agentes de cambio que actúan ética y moralmente.

La necesidad social fundamental que la escuela cubre, es la satisfacción de adquirir una educación por parte de los clientes, a través de conocimientos impartidos a los mismos.

En el caso del servicio de educación los clientes son dos segmentos: los padres de familia y los alumnos. Los padres de familia son quienes van a solventar la parte económica y los alumnos quienes van a recibir el servicio directamente. Para el análisis de la escuela Rafael Bucheli, se tomó en cuenta la Administración Zonal Quitumbe, ya que incluye la parroquia de Chillogallo, que es donde se encuentra ubicada la escuela, con una población de 319.857 habitantes, entre los cuales podrían estar los potenciales futuros clientes.

3.3.2 Estructura del mercado de referencia

Resulta necesario e indispensable vigilar, analizar y estar atentos a los cambios del entorno, ya que, dicha información permite conocer, visualizar y comprender el mercado de referencia; además, es fundamental al momento de identificar las oportunidades y amenazas del mercado objetivo.

Necesidades: el ser humano por naturaleza genera el deseo del saber, esto conlleva a querer adquirir conocimientos en materias que se han desarrollado en la sociedad que son o no de interés del individuo, pero que se han obtenido desde una edad temprana a través de la comunicación, intercambio de información, en sí por todos los medios en los cuales la persona ha podido interactuar.

El SABER es un producto intangible, que como muchos otros requiere ser “vendido” al cliente. Los conocimientos que cada persona va adquiriendo en el transcurso de la vida es su “know how”, el cual muchas veces tiene un precio. Debido a ello, los centros de enseñanza fueron creados, pero no por la necesidad de querer contratar personal, comprar los insumos para funcionar sino por la necesidad de querer transmitir dichos conocimientos, garantizando que el servicio se lo imparta en las mejores condiciones, a través de centros de investigación.

Generar en la sociedad el interés del aprendizaje desde los primeros niveles de educación hace que una gran cantidad de niños descubran y adquieran habilidades y destrezas que

gracias a un adecuado sistema de enseñanza y a un costo predecible, permita que el conocimiento académico y cultural se acumule, trascienda en el tiempo y no se pierda de generación en generación.

Grupo de Compradores: el servicio que brinda la escuela va dirigido a grupos de estudiantes desde los 2 años con el PRE-KINDER hasta los 17 años con el BACHILLERATO que en el presente año se implementó. Los clientes indirectos son los padres de familia a los cuales la escuela se enfoca perteneciente a un nivel socio-económico medio y medio-alto.

Tecnología: las instalaciones de la escuela cuentan con todas las medidas de seguridad y con una adecuada distribución de los espacios para el confort de los miembros de la misma. Los sistemas tecnológicos así como los recursos tecnológicos son indispensables para el aprendizaje de los estudiantes ya que de esta manera los alumnos interactúan con los medios digitales modernos y siguen tendencias actuales de la sociedad, que permite sociabilizar en un mundo tan globalizado.

De esta manera a los estudiantes se los va preparando para afrontar de mejor manera los retos que se van creando en la sociedad, debido a que la tecnología avanza, los medios de comunicación se vuelven más digitales y la competencia tiende a ser más exigente.

A través de las tecnologías se satisfacen las necesidades de los clientes, es por ello que la escuela implementa laboratorios equipados con todos los instrumentos necesarios para el aprendizaje integral de los estudiantes. Cabe recalcar que se destinará parte del presupuesto de inversión para la implementación de dos laboratorios de Ingles.

Entre los laboratorios con los que cuenta la escuela se encuentran:

- Laboratorio de Informática
- Laboratorio de Audiovisuales
- Laboratorio de Ciencias y Biología

Estructura del mercado de referencia: producto-mercado

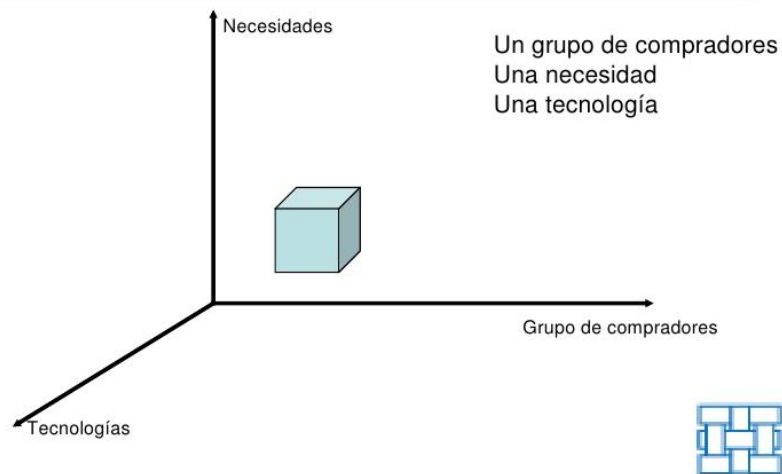


Figura 40: Estructura del Mercado de Referencia

Fuente: Diapositivas Slideshare

Análisis de Micro segmentación

“El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual” (Dess & Lumpkin, 2013, pág. 20).

Parte de esta segmentación son los atributos buscados por parte de los clientes actuales y con los cuales quisieran ser beneficiados los futuros clientes potenciales. Entre los atributos más importantes se detallan los siguientes:

Calidad del Servicio: en los últimos años el gobierno ha implementado programas destinados a mejorar la calidad de aprendizaje en los estudiantes de todos los niveles; de esta manera los estudiantes desarrollarán habilidades y adquirirán destrezas y conocimientos que deben ser cumplidos por nivel y asignatura. Este sistema de aprendizaje por materias generará en los clientes externos (padres de familia) mayor confianza.

Efectividad de la Metodología: al realizar una evaluación y seguimiento continuo de los sistemas de enseñanza y aprendizaje por parte del personal docente y alumnos se formularán indicadores esenciales para evaluar los factores más significativos para la consecución de todos los objetivos y actividades implantadas por área de estudio, por profesor y por nivel.

Parte de la metodología implementada por los centros educativos es el “Promover desde la proyección curricular, un proceso educativo inclusivo, fortalecer la formación de una ciudadanía para el Buen Vivir, en el contexto de una sociedad intercultural y plurinacional” (Ministerio de Educación, 2013)

Dentro del documento de “Adaptaciones a la actualización y fortalecimiento curricular de la Educación General Básica, para trabajo de aula” se menciona:

“Los currículos nacionales pueden complementarse de acuerdo a las especificidades culturales y peculiaridades propias de las diversas instituciones educativas que son parte del Sistema Nacional de Educación, en función de las particularidades del territorio en el que operan” (Ministerio de Educación, 2013)

Destrezas con criterios de desempeño:

Expresan el saber hacer, con una o más acciones que deben desarrollar los estudiantes, estableciendo relaciones con un determinado conocimiento teórico y con diferentes niveles de complejidad de los criterios de desempeño, siendo estos de rigor científico-cultural, espaciales, temporales, de motricidad, valorativos, entre otros (Ministerio de Educación, 2013)



Figura 41: Orientaciones Metodológicas

Fuente: Ministerio de Educación

Profesionalismo del Personal Docente: si se quiere formar profesionales de calidad con capacidad analítica y metodológica, es indispensable que los educadores también posean esas destrezas; es por ello, que la evaluación que se realizan a los docentes y el seguimiento de los indicadores de desempeño son fundamentales para satisfacer las necesidades intelectuales de los estudiantes y contribuir a formar personas capaces de resolver problemas con criterio propio.

Capacidad y calidad de las instalaciones: los espacios destinados a las diferentes actividades académicas y extracurriculares deben encontrarse en condiciones óptimas, teniendo las instalaciones en buen estado, con todas las medidas de seguridad. Cuando los estudiantes se encuentran en un ambiente adecuado, desarrollan su creatividad e imaginación de mejor manera, dando la oportunidad de crear destrezas y potenciarlas con actividades de refuerzo.

La capacidad de toda la escuela debe estar destinada para abarcar en cada aula de todos los niveles a los suficientes alumnos, de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Educación, debe haber espacios suficientes para el área recreativa, aulas

para laboratorios, para las actividades de los profesores y espacios para eventos culturales y deportivos.

Precio: como se mencionó anteriormente, el precio que la escuela está ofertando es accesible para las familias cercanas al establecimiento y para aquellas familias que se encuentran más alejadas también.

Muchas de las veces el precio no es un limitante al momento de seleccionar una escuela, ya que los padres de familia toman en consideración que la educación es una prioridad; y si la educación es de calidad valdría la pena pagar el precio que se oferte.

En este caso, la escuela ha destinado un precio de acuerdo al mercado de referencia al cual está dirigido. La escuela ofrece facilidades de pago, realizando un seguimiento al cliente.

3.4 Atractividad del Mercado de Referencia

3.4.1 Análisis de la demanda

“La demanda se corresponde con deseos humanos respaldados por el poder adquisitivo. Así pues, existirá demanda de nuestro producto/servicio si hay personas que lo deseen y estén dispuestas a pagar por él (clientes)” (Desarrollo Económico Social, 2015, pág. 10).

Dentro del análisis se debe considerar la demanda primaria y secundaria. El cliente antes de adquirir un producto o servicio, se cuestiona acerca de la disposición y capacidad de compra. Parte de la disposición de compra del servicio de educación es crear en el cliente (padre de familia) altas y buenas expectativas acerca de los beneficios, ventajas y desventajas que brinda la escuela para todas las situaciones en las cuales el padre de familia y el estudiante van hacer uso.

Los servicios relacionados que la escuela brinda a parte de la educación, son las actividades extraescolares; donde se imparte deportes tales como: natación, taller de danza, taller de artes, taller de música y deberes dirigidos.

Así mismo, la escuela cuenta con servicio de transporte, enfermería, atención psicológica y catering, agregando un plus y valor diferenciador del resto de escuelas del sector que son competencia directa para la institución.

Se debe tomar en cuenta que la escuela se encuentra funcionando 84 años; es por ello, que la misma cuenta con una amplia experiencia en cuanto a la impartición de educación. Un riesgo asociado para la toma de decisión final del cliente secundario (padre de familia) sería que la educación cristiana no sea una opción para el posible cliente final.

En cuanto a la capacidad de acceder al servicio, la escuela va dirigida a un segmento de familias con nivel medio y medio-alto económicamente, que estén en la capacidad de pagar un valor mensual promedio por concepto de pensión de \$50 a \$100; que, en relación a la competencia, donde la mayoría de escuelas son fiscales o fisco misionales, es un valor accesible a la mayoría de familias que habitan por los alrededores del sector donde está ubicada la escuela.

En cuanto a la demanda secundaria, el cliente está en la libertad de escoger entre todas las alternativas que se le presenta en el mercado; sin embargo, el cliente tiene la oportunidad de evaluar las opciones bajo ciertos parámetros como son: la cercanía con el domicilio, la educación basada en valores humanísticos y cristianos, entre otros.

3.4.2 Demanda de Servicios

La estructura de la demanda de servicios se basa en el número de consumidores potenciales y en la tasa de frecuencia de uso del servicio. Sin embargo, los servicios tienen ciertas características que afectan fuertemente el manejo del marketing. Estas características responden a su naturaleza intangible y perecedera, y al hecho de que su producción implica el contacto directo con la persona del prestatario o con la organización. (Lambin J.-J. , 2009)

La escuela Rafael Bucheli brinda un servicio de enseñanza educativa, por lo mismo dicha enseñanza debe ser de calidad, bajo parámetros propuestos por el Estado como ente regulador. La atención de la escuela se debe fijar en la satisfacción de los clientes tanto los alumnos como los padres de familia.

Por esa razón es importante mantener a los dos clientes en constante conformidad y satisfacción del servicio que están recibiendo directa e indirectamente; por ello trabajar en desarrollar programas de interacción con el padre de familia y de ayuda académica, psicológica, humana y pedagógica con los alumnos.

El sector educativo se encuentra en el servicio de consumo masivo ya que hay gran demanda de la población y hoy en día es un derecho exigible el poder acceder a la educación.

Dentro de la gestión de los servicios, la escuela ha tomado en cuenta tres parámetros relevantes:

- La utilización máxima de las tecnologías de la información, ya que la escuela tiene acceso a internet con velocidad 4G lo cual permite que el acceso a la información se realice de manera eficaz y eficiente. Los laboratorios de informática están equipados con hardware y software que permite el aprendizaje de los niños referente al manejo de las herramientas informáticas.
- El control de calidad que se lo realiza constantemente al implementar evaluaciones semanales a los alumnos en cada área de aprendizaje, a través de talleres y refuerzos implementados dentro y fuera de la casa. Los refuerzos realizados fuera de casa son controlados y monitoreados con la ayuda del padre de familia, quien a través de un programa implantado en la casa en donde el representante del alumno debe firmar cada uno de los deberes mandados, enviando el cuaderno de sugerencias donde se explique la dificultad que se detectó en el alumno al desarrollar determinada tarea o actividad.
- El factor diferenciador de la escuela está centrado específicamente en la educación personalizada, ya que ha dado resultados al incrementar y mantener el promedio de índice de aprovechamiento en 8, cuando años pasados se mantenía entre 7 a 7,5.

3.4.3 Determinación de Segmentos

De acuerdo al análisis realizado se han detectado tres segmentos a los cuales la escuela está dirigida:

- **Segmento 1:** estudiantes de 2 a 3 años (Pre-Kinder) y de 4 a 5 años (Educación Inicial).
- **Segmento 2:** estudiantes de 6 a 15 años (Educación Básica).
- **Segmento 3:** estudiantes de 15 a 17 años (Bachillerato). Cabe recalcar que el Bachillerato en la escuela Rafael Buchero se lo va a implementar a partir de este año lectivo.

Los tres segmentos son familias que se encuentran en un nivel socio-económico medio y medio-alto.

La escuela también desarrolla programas de inclusión social, en donde el 5% del total de alumnos se encuentran con alguna discapacidad física e intelectual, para lo cual se tiene profesionales capacitados en el manejo y desarrollo de actividades de inclusión social y de rehabilitación.

3.5 Determinación de estrategias

La fase estratégica de la empresa comprende tanto los productos como los servicios, competencia, fuerza de ventas y clientes, que, debido a su naturaleza, son elocuentemente distintos al resto de actividades de la organización.

3.5.1 Estrategias de cobertura del mercado

Los servicios que brinda la escuela se encuentra dentro del sector de comercialización de servicios educativos primarios.

Las dimensiones estratégicas que permiten evaluar correctamente a este sector se mencionan a continuación y son aquellas que se han analizado en la presente:

Especialización: se refiere a la experiencia de los docentes y la profundidad con la que tratan los diferentes temas académicos en las diferentes áreas de estudio que se encuentran vigentes en el sistema nacional de educación dictados por el gobierno. Debido a los nuevos programas desarrollados en las escuelas fiscales y al incentivo económico muchos de los profesores que estaban totalmente capacitados se fueron; sin embargo, los profesores que se quedaron a los que se contrataron que no están preparados al 100% se los capacita constantemente en las áreas o conocimientos que presenten deficiencias académicas.

Calidad del Servicio: se refiere principalmente a la efectividad de los servicios recibidos por los clientes finales (estudiantes). A su vez, esta dimensión incluye las instalaciones; las cuales son totalmente amplias y distribuidas de acuerdo a los parámetros que dicta el Ministerio de Educación, las aulas están totalmente equipadas con los materiales didácticos apropiados y necesarios según el número de alumnos.

Precios y Costos: el precio por el servicio que brinda la escuela está en los rangos que el cliente puede pagar, ya que la pensión es de \$54 el mismo que se encuentra a disposición de las facilidades de pago con los padres de familia. Así mismo, es importante mantener un control minucioso sobre los costos que se generen en la actividad normal del negocio; de tal manera que la escuela pueda invertir en negocios o actividades comerciales afines al servicio educativo. Toda la utilidad en el caso de generar se reinvierte para el giro de negocio y poder financiarse a través de recursos propios cuando se necesite realizar inversión en laboratorios como es en el caso de lenguas. El propósito dentro de unos 5 a 8 años es llegar hacer una escuela bilingüe, gracias a la contratación de profesores certificados, una adecuada planificación de las horas semanales de inglés y gracias a la metodología implementado en los laboratorios de inglés que se implementarán.

3.5.2 Posicionamiento Estratégico

Los mapas de posicionamiento permiten representar gráficamente las percepciones de los consumidores de un producto acerca de las diferentes marcas competidoras existentes en el mercado. A su vez, pueden ayudar a la empresa a identificar nuevos y potenciales nichos de mercado.

Para poder atraer nuevos clientes se hará mucha publicidad pese a que ya se ha venido haciendo esfuerzos en marketing, la escuela pretende implementar una casa abierta en donde los padres de familia de otros lugares puedan visualizar las actividades y programas que se desarrollan en la escuela, a través de exposiciones que harán los mismos estudiantes demostrando todos los conocimientos aprendidos durante el año lectivo.

La valoración de cada dimensión estratégica se analiza en la investigación de mercado por cada grupo estratégico que se ha identificado.

Un grupo estratégico que de acuerdo al mapa de posicionamiento se encuentra en una posición de mayor crecimiento es aquel, que abarque la mayoría de los servicios sustitutos, ya que son competidores indirectos que pueden abarcar todos los posibles clientes potenciales. Es por ello, que es indispensable estudiar y analizar a la competencia para saber qué factores tienen mayor peso o mayor valor agregado que los que posee la escuela Rafael Bucheli.

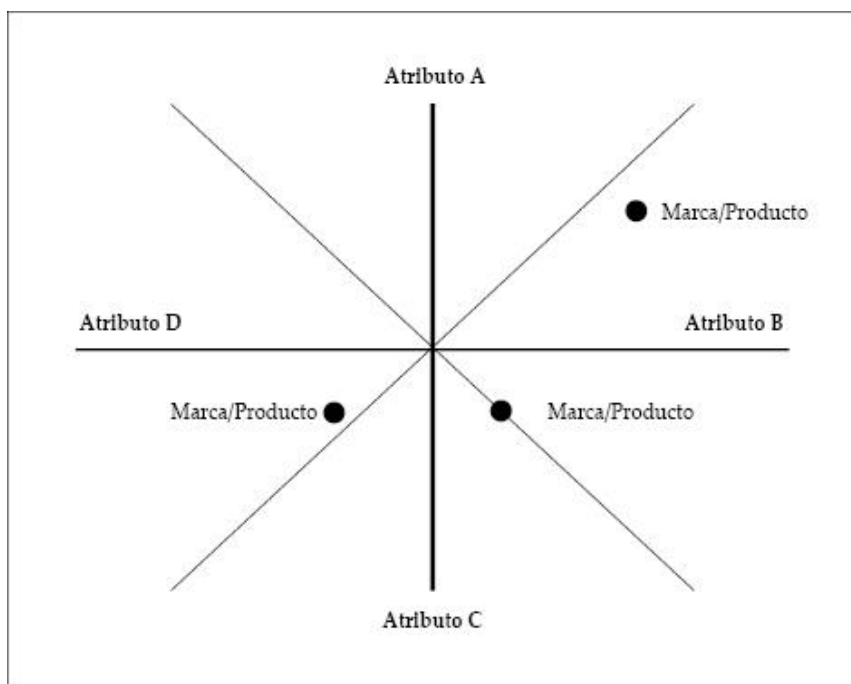


Figura 42: Posicionamiento de Mercado-Marcas

Fuente: (Marketing XXI, s.f.)

3.5.3 Diferenciación

Para comprender la ventaja competitiva es necesario examinar a la empresa en sus partes, puesto que la ventaja de una empresa surge de diversas actividades que van desde el diseño, la fabricación, comercialización entrega y servicio post venta, de manera que cada una de éstas implica costos y comprende la base para la diferenciación de un producto o servicio, es decir, resulta relevante analizar tanto las actividades organizacionales, como la interacción mutua como un sistema, para lo cual el valor agregado comprende una herramienta básica que facilita una visión integral y resumida de aquellas actividades estratégicas fuente de diferenciación (Keller & Kotler, 2012).

3.6 Marketing Mix

El Marketing Mix es también conocido como marketing Estratégico, comprende cuatro variables o elementos clásicos de mercadotecnia que son:

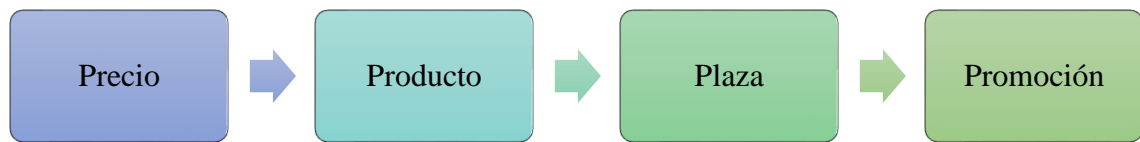


Figura 43: Marketing Mix

Estas variables denominadas también como las **4Ps** (product, price, place y promotion), comprenden un conjunto de herramientas utilizadas por las empresas para dar cumplimiento a sus objetivos comerciales, en virtud de lo cual, es necesario efectuar combinaciones entre estas, de forma coherente y complementaria entre sí.

3.6.1 Precio

“En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos” (Orozco, 2013).

En base a la entrevista hecha al administrador de la escuela la pensión es de \$69; valor que no se ha incrementado en estos tres años. Sin embargo, se considera incrementar un 5% según la ley para fines de inversión en laboratorios, programas educativos, entre otros.

Según los resultados obtenidos de las encuestas, los padres de familia toman en cuenta el factor económico al momento de elegir una escuela para sus hijos. El valor promedio de las pensiones en las escuelas consideradas como competencia es de \$75 dispuestos a pagar como mínimo \$50 y máximo \$100.

3.6.2 Plaza

La plaza comprende “un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta” (Mankiw, 2012, pág. 41).

La escuela se encuentra ubicada en un lugar estratégico ya que la mayoría de los padres de familia van a dejar y retirar a sus hijos, por lo tanto hay vías de acceso a la escuela,

varios medios de transporte a la puerta, lugares de recreación como centros comerciales, parques, entre otros.

Hay la posibilidad que en el año 2018 se abra una matriz de la escuela en el sur por el sector de la Villaflora, ya que se prevé que cada año lectivo hay un incremento del 80% de alumnos nuevos y gracias a la apertura del bachillerato se incrementa un 10% más.

3.6.3 Promoción

“En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos” (Orozco, 2013).

Dentro de las estrategias planteadas para incrementar el número de estudiantes en la escuela se encuentran las siguientes:

3.6.3.1 Publicidad en Redes Sociales

Considerando que Facebook, Twitter e Instagram son las redes sociales con más seguidores y tomando en cuenta que son los medios a los cuales la mayoría de las personas tienen facilidad de acceso, la escuela pretende dentro de los planes para el año 2017 publicitarse en estos tres medios para darse a conocer con la comunidad educativa entre los que están los padres de familia y los mismos estudiantes.

3.6.3.2 Casa Abierta “Rafael Bucheli”

Dentro de las actividades del año lectivo en curso, se pretende realizar una casa abierta para la comunidad educativa y para el público externo a la escuela, donde el objetivo es darse a conocer como institución, promocionar las actividades que la escuela ofrece, malla curricular, actividades extracurriculares, entre otros beneficios educativos que fomenten el desarrollo intelectual, espiritual y humano de los estudiantes, ya que por ser una escuela católica es el pilar fundamental dentro de la educación impartida por todos los miembros de la escuela.

3.6.3.3 Revista Rafael Bucheli

Cada quimestre la escuela entregara una revista donde se describan todas las actividades que se han realizado durante ese periodo, las mismas serán entregadas a los padres de familia de la escuela, ya que es importante que los mismos estén al día en todos los acontecimientos en los que se ven envueltos sus hijos.

Es importante reconocer y lograr mantener a los clientes actuales satisfechos con el trabajo que desempeñan todos los actores dentro de la escuela.

3.6.3.4 Servicio

Se define al producto como: "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea" (Stanton, 2010, pág. 248)

Como tal la escuela ofrece un servicio de educación, por lo tanto para la institución es un gran reto ofrecer un aprendizaje de calidad, con profesores altamente preparados. Una de las actividades que permiten tener mayor contacto y en donde los padres de familia se encuentren identificados con la escuela y las actividades de la misma son los retiros espirituales que la escuela pretende implementar desde el año lectivo 2017-2018.

Los retiros van a permitir que los padres de familia compartan con sus hijos experiencias y vivencias de familia y los ayudara a crear valor y confianza dentro de las relaciones familiares.

Los retiros serán dos veces en el año lectivo uno solo los padres de familia y el segundo con sus respectivos hijos donde se harán actividades de recreación, espirituales e integración.

4 PROYECCIÓN CUANTITATIVA DEL PROYECTO

4.1 Inversión Inicial

El plan de inversión permite identificar los activos tanto tangibles como intangibles con los que cuenta la institución educativa analizada, por tanto, el plan de inversión inicial se compone de tres elementos: Inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo.

Tabla 11: Inversión Inicial

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 303.910,60
Activos Diferidos	\$ 6.546,00
Capital de Trabajo	\$ 260.473,40
TOTAL INVERSIÓN	\$ 570.930,00

4.2 Presupuesto de gastos en marketing

Tabla 12: Presupuesto de gastos en marketing

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en redes sociales como fac	\$ 1.440,00	\$ 1.464,91	\$ 1.490,25	\$ 1.516,04	\$ 1.542,26
Mejorar diseño de la pagina web	\$ 600,00	\$ 610,38	\$ 620,94	\$ 631,68	\$ 642,61
Material impreso (Hojas volantes)	\$ 600,00	\$ 610,38	\$ 620,94	\$ 631,68	\$ 642,61
Rótulo	\$ 9.600,00	\$ 9.766,08	\$ 9.935,03	\$ 10.106,91	\$ 10.281,76
Radio	\$ 6.000,00	\$ 6.103,80	\$ 6.209,40	\$ 6.316,82	\$ 6.426,10
Revista Rafael B.	\$ 6.000,00	\$ 6.103,80	\$ 6.209,40	\$ 6.316,82	\$ 6.426,10
TOTAL	\$ 24.240,00	\$ 24.659,35	\$ 25.085,96	\$ 25.519,95	\$ 25.961,44

4.3 Flujo de caja proyectado

Tabla 13: Flujo de caja proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 260.473,40	\$ 170.250,48	\$ 114.126,74	\$ 79.502,00	\$ 55.790,48
Venta de servicios		\$ 511.420,00	\$ 541.491,00	\$ 573.425,55	\$ 607.345,63	\$ 643.381,61
Valor residual Activos						\$ 148.767,70
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 771.893,40	\$ 711.741,48	\$ 687.552,29	\$ 686.847,62	\$ 847.939,79
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		\$ 411.947,09	\$ 413.272,58	\$ 423.273,91	\$ 427.695,50	\$ 438.045,86
Gastos Administrativos		\$ 69.672,24	\$ 70.445,22	\$ 71.663,92	\$ 72.903,71	\$ 74.164,94
Gastos de Ventas		\$ 24.240,00	\$ 24.659,35	\$ 25.085,96	\$ 25.519,95	\$ 25.961,44
Gastos Financieros		\$ 32.443,75	\$ 26.496,69	\$ 19.926,90	\$ 12.669,16	\$ 4.651,45
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 89.526,60					
Gastos de constitución		\$ 6.546,00				
APORTE SOCIOS	\$ 214.384,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 303.910,60	\$ 544.849,08	\$ 534.873,84	\$ 539.950,68	\$ 538.788,32	\$ 542.823,69
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -303.910,60	\$ 227.044,32	\$ 176.867,64	\$ 147.601,61	\$ 148.059,31	\$ 305.116,10
Préstamo	\$ 350.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 214.384,00					
Amortización de Préstamo		\$ 56.793,84	\$ 62.740,90	\$ 69.310,69	\$ 76.568,43	\$ 84.586,14
15% Participación Trabajadores			\$ -	\$ -539,06	\$ 6.988,31	\$ 11.788,40
22% Impuesto a la Renta			\$ -	\$ -672,02	\$ 8.712,09	\$ 14.696,21
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 260.473,40	\$ 170.250,48	\$ 114.126,74	\$ 79.502,00	\$ 55.790,48	\$ 194.045,35

4.4 Valor Actual Neto - VAN

“El criterio del VAN plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual” (Sapag & Sapag, 2014, pág. 321).

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador de rentabilidad del proyecto, cuyo cálculo permite determinar la existencia o no de un remanente monetario, respecto la inversión exigida.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \frac{\sum Flujo de Efectivo}{(1 + i)^n}$$

Tabla 14: Valor Actual Neto - VAN

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (214.384,00)	1,0000	\$ (214.384,00)
1	\$ 170.250,48	0,8763	\$ 149.182,48
2	\$ 114.126,74	0,7678	\$ 87.628,69
3	\$ 79.502,00	0,6728	\$ 53.489,24
4	\$ 55.790,48	0,5895	\$ 32.891,07
5	\$ 194.045,35	0,5166	\$ 100.242,20
VAN =	\$ 209.049,67		

El VAN ayuda a medir los flujos de los ingresos y egresos que tendrá la escuela con la implementación del plan de marketing, dando como resultado una vez descontado la inversión inicial una ganancia de \$ 209.049,67.

Este resultado es positivo lo que indica que el proyecto tiene rentabilidad y además genera un flujo adicional de \$ 209.049,67.; lo que significa que el mismo es viable.

4.5 Tasa Interna de Retorno - TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) evalúa el proyecto en base a una tasa única de rendimiento por período, es decir, si todos los beneficios actualizados son iguales a aquellos desembolsos, expresados en moneda actual, el proyecto rinde lo que el inversionista exige.

El descuento es la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares, lo que se denominará costo de capital. En el costo de capital debe incluirse un factor de corrección por el riesgo que enfrenta (Canelos R. , 2015, pág. 154).

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) * \left[\frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s} \right]$$

Criterios de evaluación de la Tasa Interna de Retorno (TIR):

- Cuando la **TIR** > **TD** entonces el proyecto es **rentable**.
- Cuando la **TIR** = **TD** entonces el proyecto es **indiferente**.
- Cuando la **TIR** < **TD** entonces el proyecto es **NO rentable**.

Tabla 15: Tasa Interna de Retorno - TIR

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (214.384,00)	1,0000	\$ (214.384,00)
1	\$ 170.250,48	0,8763	\$ 149.182,48
2	\$ 114.126,74	0,7678	\$ 87.628,69
3	\$ 79.502,00	0,6728	\$ 53.489,24
4	\$ 55.790,48	0,5895	\$ 32.891,07
5	\$ 194.045,35	0,5166	\$ 100.242,20
VAN =	\$ 209.049,67		
TIR	53,42%	53%	

La TIR es el interés en el que el VAN se hace cero; en este caso la TIR arrojada por el proyecto es de 53% positivo, lo cual indica que el mismo es rentable ya que el retorno de la inversión es equiparable hacia algunos tipos de interés altos que no se vayan a encontrar en el mercado.

4.6 PRI y RBC

Tabla 16: PRI y RBC

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 303.910,60	\$ 303.910,60
1	\$ 771.893,40	\$ 676.373,83	\$ 544.849,08	\$ 477.425,58
2	\$ 711.741,48	\$ 546.488,73	\$ 534.873,84	\$ 410.686,37
3	\$ 687.552,29	\$ 462.587,75	\$ 539.950,68	\$ 363.280,84
4	\$ 686.847,62	\$ 404.928,42	\$ 538.788,32	\$ 317.640,62
5	\$ 847.939,79	\$ 438.038,56	\$ 542.823,69	\$ 280.418,15
SUMA =		\$ 2.528.417,29		\$ 2.153.362,16
RELACIÓN B / C =			\$ 1,17	

“Este indicador permite conocer en qué momento de la vida útil del proyecto, una vez que empezó a operar el negocio, se puede recuperar el monto de la inversión” (Canelos R. , 2015, pág. 160).

La relación B/C indica los ingresos y egresos netos del estado de resultados, lo cual determina que por cada dólar invertido en el proyecto se recuperará la inversión más \$ 17 centavos que será el beneficio que obtenga la escuela.

Tabla 17: PRI

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 214.384,00	
1	\$ 149.182,48	\$ 149.182,48
2	\$ 87.628,69	\$ 236.811,17
3	\$ 53.489,24	\$ 290.300,41
4	\$ 32.891,07	\$ 323.191,48
5	\$ 100.242,20	\$ 423.433,67

$$\text{PRI} = a + (b - c) / d$$

a =	1
b =	\$ 214.384,00
c =	\$ 149.182,48
d =	\$ 87.628,69

PRI =	AÑOS	MESES	DIAS
	1,74	8,93	27,86

El PRI mide tanto la liquidez del proyecto, así como el riesgo relativo que permite anticipar eventos desfavorables en el corto plazo. El PRI del proyecto de la escuela permite medir el plazo de tiempo en el cual los flujos de efectivo de la inversión recuperen la inversión inicial. Para el caso el periodo de retorno de la inversión es de 1 año, 8 meses y 27 días.

4.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio identifica el volumen de ventas que debe cubrir a un precio determinado, con el fin de solventar los costos de producción y comercialización, es decir, aquel nivel donde no se obtiene beneficios, pero tampoco se obtienen pérdidas (DINEP, 2014, pág. 56).

Tabla 18: Punto de Equilibrio

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTOS DIRECTOS			
ENSEÑANZA			
Aulas (Insumos)	\$ 522,00		\$ 522,00
Alimentación (alumnos)		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Mano de Obra Directa (profesores)	\$ 235.928,50		\$ 235.928,50
RESTAURANTE			
Materia Prima (para alumnos)		\$ 110.833,65	\$ 110.833,65
Mano de Obra Directa (cocineros)	\$ 27.876,50		\$ 27.876,50
COLISEO	\$ 180,00		\$ 180,00
CAPILLA (mano de obra directa)	\$ 1.835,80		\$ 1.835,80
COSTOS INDIRECTOS			
Menaje	\$ 2.755,54		\$ 2.755,54
Decorativos	\$ 918,00		\$ 918,00
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 2.947,00		
Mano de Obra Indirecta	\$ 18.969,60		\$ 18.969,60
Útiles de Aseo		\$ 2.620,50	\$ 2.620,50
Uniformes	\$ 1.360,00		\$ 1.360,00
Depreciaciones	\$ 21.202,48		\$ 21.202,48
Servicios Básicos	\$ 3.800,00		\$ 3.800,00
GASTOS ADMINISTRATIVAS			\$ -
Suministros de Oficina		\$ 1.359,52	\$ 1.359,52
Sueldos y Salarios	\$ 59.478,72		\$ 59.478,72
Servicios Básicos	\$ 2.640,00		\$ 2.640,00
Depreciaciones	\$ 15.866,10		\$ 15.866,10
Gastos Constitución	\$ 6.546,00		\$ 6.546,00
Gastos de mantenimiento infraestructura	\$ 3.600,00		
Gasto arriendo cuidador	\$ 960,00		
Adecuaciones de Infraestructura	\$ 425,00		
Uniformes	\$ 1.209,00		\$ 1.209,00
GASTOS DE VENTAS			\$ -
Publicidad en redes sociales como facebook		\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Mejorar diseño de la pagina web		\$ 600,00	
Material impreso (Hojas volantes)		\$ 600,00	
Rótulo		\$ 9.600,00	
Radio		\$ 6.000,00	
Revista Rafael B.		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 409.020,24	\$ 140.453,67	\$ 549.473,91

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Tabla 19: Punto de Equilibrio General

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		409.020,24
	1 -	140.453,67
		511.420,00
PE en dólares =		409.020,24
		0,73
PE en dólares =		563.881,72 dólares

La empresa debe tener un ingreso de \$ 563.881,72 para no tener ni pérdidas ni ganancias. Este indicador ayudara a la escuela a determinar desde una primera simulación la cantidad ventas o estudiantes que pagaran la pensión para generar utilidades, conocer la viabilidad del negocio para que la demanda supere el punto de equilibrio.

4.8 Índices Financieros

Los índices financieros conocidos también como coeficientes financieros, permite obtener cierta información y datos complementarios, sean estos de ámbito económico, financiero o patrimonial. Se trata de establecer relaciones entre las cuentas del Balance y del Estado de Ganancias y pérdidas.

Tabla 20: Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	0,58	0,50	0,49	0,71	2,71
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	15%	20%	22%	28%	31%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	-7%	-1%	3%	10%	13%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-14%	-6%	0%	5%	8%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-49%	-27%	-2%	22%	27%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-16%	-9%	-1%	13%	24%

Índice de Liquidez: determina la capacidad que tiene la escuela para afrontar las deudas contraídas a corto plazo y cuanto mayor sea el indicado que en para el caso del último año (2017) es de 2,71 lo cual indica que hay una mayor oportunidad para que la escuela pueda pagar las deudas contraídas.

Para el año lectivo 2012-2013 por cada \$ 1,00 de activo total 0,38 está siendo financiado por el pasivo total.

Para el año lectivo 2016-2017 por cada \$ 1,00 de cativo total 2,71 está siendo financiado por el pasivo total.

Margen de Utilidad Operacional: para el año lectivo 2012-2013 por cada \$1,00 de ventas se genera una utilidad operacional de -7% lo cual llevaba a perdida en el año contable de la escuela; sin embargo para el año lectivo 2016-2017 por cada \$ 1,00 de ventas se genera una utilidad operacional de 13% lo cual lleva a utilidad en el año contable de la escuela.

Margen de Utilidad Neta: para el año lectivo 2012-2013 por cada \$1,00 de ventas se genera una utilidad neta de -14% y para el año lectivo 2016-2017 por cada \$ 1,00 de ventas se genera una utilidad operacional del 8%.

ROE: sirve para valorar la rentabilidad del capital que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa. Para la escuela en el año lectivo 2012-2013 se obtuvo un ROE del -49% lo cual implica que no hubo la capacidad por parte de la escuela para remunerar a los accionistas.

Sin embargo, para el año lectivo 2016-2017 se obtuvo un índice de 27% lo cual implica que se pudo remunerar a los accionistas.

ROA: este indicador permite comparar la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Esto nos indica que en el año 2012-2013 por cada \$ 1,00 de ventas se genera un beneficio del -16%; mientras que para el año 2016-2017 por cada \$ 1,00 de ventas se genera un beneficio del 24%.

5 CONSIDERACIONES FINALES

5.1 Conclusiones

- La Escuela Rafael Bucheli ha sido una de las escuelas católicas del sector sur de Quito con mayor influencia en la educación inicial, primaria y recientemente en la secundaria.
- La escuela cuenta con el PEI, lo cual ha dado confianza a los padres de familia ya que eso significa que la programación de la escuela en cuanto a los programas curriculares fueron realizados de acuerdo a todos los requerimientos que el Ministerio de Educación como ente de regulación exige.
- La pensión de la escuela esta en promedio a todas las pensiones de las demás escuelas cercanas al sector, lo cual permite el acceso a la educación de todas las familias de la Administración Zonal Quitumbe que se escogió como mercado meta y donde pueden estar los posibles clientes potenciales.
- A través de los tres años de funcionamiento de la escuela, ha logrado incrementar el número de alumnos a 470, lo cual indica que la gestión educativa a través de programas curriculares ha sido bueno y se ha ido mejorando.
- A través de los programas escolares impartidos por el gobierno en los últimos 4 años la mayoría de las familias de escasos recursos o de un nivel social medio-bajo han tenido acceso a la educación sin ningún tipo de restricciones.
- La escuela utiliza actualmente medios de comunicación como la radio para realizar publicidad acerca de la propuesta académica de la misma; sin embargo la mayoría de los padres de familia se han enterado de la existencia de la institución a través de otros medios no tan usuales.

- La escuela invierte en la capacitación constante de los profesores para fortalecer e incrementar la calidad de la educación y de esa manera poder fidelizar la relación y confianza de los padres de familia en cuanto a la educación de sus hijos.
- A partir del año lectivo 2016-2017 se implementó el bachillerato con la finalidad de impartir a los alumnos el conocimiento y desarrollar la capacidad necesaria para que puedan tomar decisiones de una carrera universitaria a futuro preparados para desenvolverse en la vida activa para ser un buen profesional basado en la ética y moral.
- El análisis financiero realizado al plan de marketing arrojó un VAN y TIR positivos lo que demuestra que el proyecto es factible y rentable, puesto que la inversión realizada en el mismo se puede recuperar en un horizonte de 5 años.
- La educación es primordial para el desarrollo social, humano y económico del ser humano; es por ello, que en la actualidad la sociedad ha obligado a que las familias incentiven esta actividad en los menores y con ello tengan la herramienta para contribuir activamente en el progreso de su país.

5.2 Recomendaciones

- Potenciar la influencia educativa de la escuela Rafael Bucheli, tanto en segmento inicial, primaria y secundaria, como las opiniones de los padres de familia, ya que son los clientes a quienes se debe dar un valor adicional para poder mantener su fidelización.
- Innovar constantemente el PEI, a fin de afianzar la confianza de los padres de familia en cuanto a la optimización y cumplimiento de programas curriculares exigidos por el Ministerio de Educación, y aprovechar la buena y amplia infraestructura, invirtiendo en laboratorios de idiomas, lo cual ayuda al mejoramiento de la calidad de la educación.

- Fomentar publicidad, que permita dar a conocer la accesibilidad en el tema de pensiones, ya que se encuentra dentro del promedio del resto de escuelas de la Administración Zonal Quitumbe, a fin de captar posibles clientes potenciales, haciendo uso de aquellos medios de comunicación más certeros a la hora de publicitar a la escuela, y a que la mayoría de las personas están conectadas con la información a través de las redes sociales.
- Aplicar el modelo de marketing estratégico desarrolla en la investigación, con el propósito de potenciar y dar a conocer las 4 P's del marketing, aplicado a escuela Rafael Bucheli, optimizando así la gestión educativa y el posicionamiento de la misma dentro de la Administración Zonal Quitumbe.
- Actualizarse de los programas impartidos por el Ministerio de Educación, ya que la misma entidad busca mejorar e implementar sistemas educativos enfocados en optimizar la enseñanza, los métodos pedagógicos en la educación básica y la comunicación eficiente entre el maestro y alumno.
- A través de las redes sociales tales como el Facebook e Instagram la escuela ha decidido empezar con la publicidad de la misma ya que la mayoría de los padres de familia y los posibles clientes potenciales las usan como medio de información y comunicación.
- Se debe destinar el 10% dentro del presupuesto anual de la institución la ampliación de los laboratorios de computación; así como laboratorios de inglés para que en un plazo de 5 a 8 años la escuela pueda llegar a ser bilingüe.
- Para incentivar a los posibles clientes potenciales la escuela debe desarrollar una adecuada malla curricular referente al bachillerato, regidos por los estándares que el gobierno exige a fin de crear confianza en los alumnos actuales y en los que podrían llegar a formar parte de la institución.
- La escuela debe realizar un adecuado presupuesto y manejo de los costos y gastos que se requieran implementar en el manejo de las nuevas estrategias implementadas

en el proyecto; ya que se deben monitorear constantemente los índices financieros para que la empresa pueda incrementar sus ingresos y poder financiarse con los recursos propios.

- La escuela debe incentivar a padres de familia, alumnos y profesores en desarrollar actividades de integración conjunta donde haya participación de todos los entes que forman parte del sector educativo. De igual manera la escuela debe realizar actualizaciones del modelo educativo en el país, de capacitar a los profesores en cuanto a los cambios pedagógicos de enseñanza y en preparar a los alumnos de manera académica y personal para los nuevos retos que los jóvenes deben enfrentar en una sociedad globalizada y competitiva.

REFERENCIAS

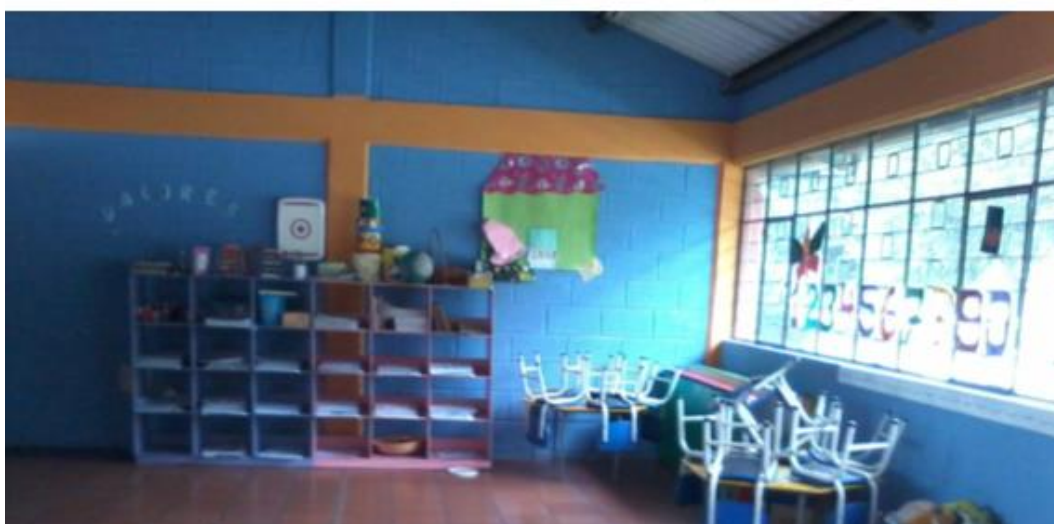
1. American Marketing Association. (2012). *Dictionary of marketing terms*. Cultural S.A.
2. Armas Medina, G. (2013). *Código de la niñez y adolescencia*. Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de Blog Gonzalo Armas: http://educaciondecalidad.ec/codigo_ninez_adolescencia/codigo_ninez_adolescencia_.html
3. Armas Medina, G. (2013). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de Blog Gonzalo Armas: <http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html>
4. Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. *Art. 26*. Quito, Pichincha, Ecuador.
5. Baena. (2015). *Factores Sociales*. Quito, Ecuador.
6. Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2016). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
7. Canelos, R. (2015). *Elaboración y evaluación de proyectos*. Ecuador: MacGraw-Hill.
8. CEA. (2016). *Modelos de e-business*. Andalucía, España: CEA.
9. Cuesta, M., & Herrero, F. (2013). *Introducción al Muestreo*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
10. Declaración Universal de Derechos Humanos. (2015). *Derechos Hummanos*. Quito, Ecuador: UNICEF.
11. Desarrollo Económico Social. (2015). *Iniciativas económicas para el desarrollo local: viabilidad y planificación*. Quito, Ecuador.
12. Dess, & Lumpkin. (2013). *Plan estratégico*. Madrid, España: Altair.
13. Emprendices Comunidad de Emprendedores. (21 de Agosto de 2010). *Qué es el FODA*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2016, de Blog de Emprendices: <https://www.emprendices.co/que-es-el-foda/>
14. Escuela Rafael Bucheli. (2013). *Proyecto Educativo Institucional*. Quito.

15. Escuela Rafael Bucheli. (2016). *Misión y visión*.
16. Fleitman, J. (2012). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.
17. García, M., & Martínez, C. (s.f.). *La entrevista*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de [https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)
18. García, R. (07 de Agosto de 2008). *Glosario de Epidemiología*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2016, de Blog Rubén García: <https://rubengarcia.wordpress.com/2008/08/07/glosario-de-epidemiologia/>
19. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
20. Hill, C. W., & R. Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9na. ed.). México: Cengage Learning.
21. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2016). *Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
22. Keller, & Kotler. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Mc Graw-Hill.
23. Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing* (11va. ed.). México: Pearson Educación.
24. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (8va. ed.). México: Pearson Educación.
25. Lambin, J.-J. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Mc Graw-Hill.
26. Lambin, J.-J. (2016). *Macro segmentación*. México: Mc Graw-Hill.
27. Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía* (3ra. ed.). Mc GrawHill.
28. Mantilla, F. (2014). *Un enfoque a la investigación de mercado*. Quito.
29. Marketing XXI. (s.f.). *Mapa posicionamiento marca producto*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/mapa-posicionamiento-marca-producto.html>
30. Ministerio de Educación. (2013). *Adaptaciones a la actualización y fortalecimiento curricular de la educación general básica para trabajo de aula*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/libro-adaptacion-interiores.pdf>

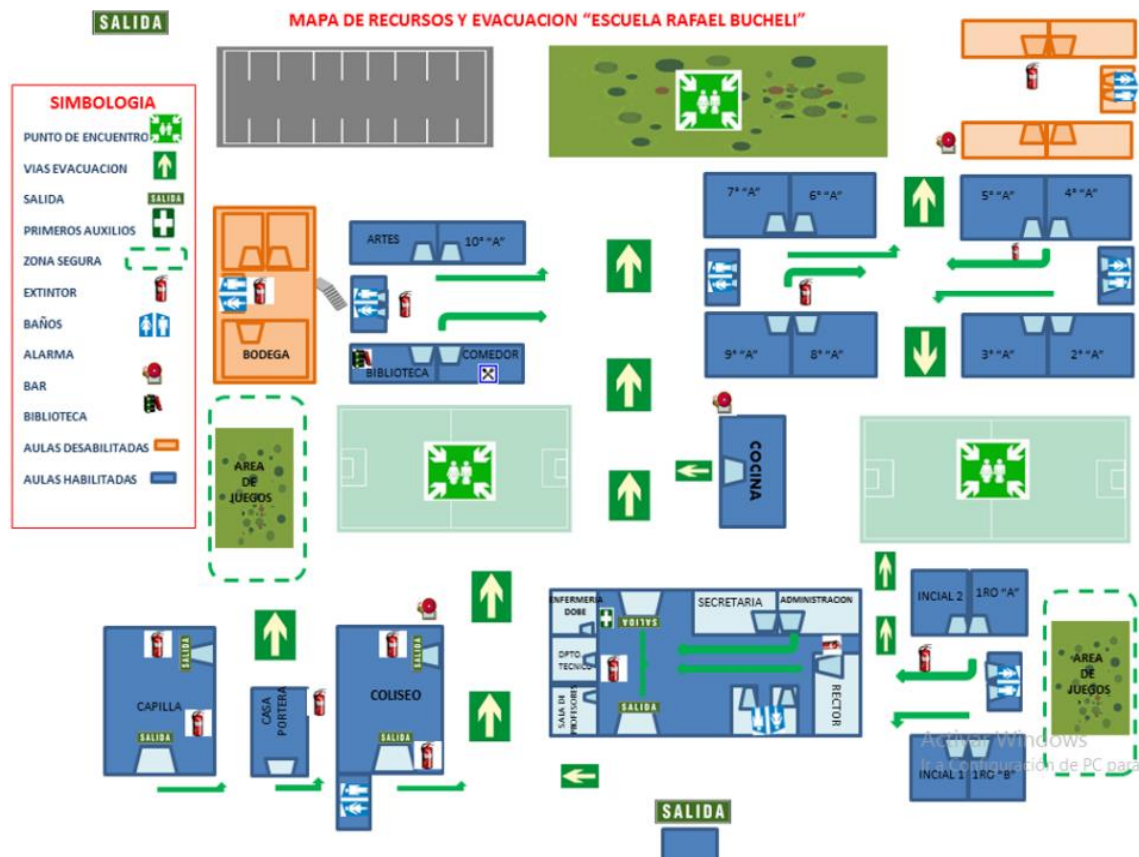
31. Orozco. (2013). *Segmentación Conductual*. Murcia: EVI.
32. Ponce, G. (05 de Octubre de 2012). *Concepto de misión y visión*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2016, de Blog Guillermo Ponce: <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>
33. Presidencia de la República. (31 de Marzo de 2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Art. 2. Quito, Pichincha, Ecuador.
34. Rodriguez Vilcarromero, C. (23 de Septiembre de 2013). *Las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://planadmestrategico.blogspot.com/2013/09/las-5-fuerzas-de-porter.html>
35. Sapag, C., & Sapag, N. (2014). *Preparación y elaboración de proyectos*. México: Mc Graw-Hill.
36. SIGMA A.I.E. (2016). *Dedición de Propuesta Académica*. Quito, Ecuador: SIGMA.
37. Stanton, Etzel, & Walker. (2010). *Fundamentos de Marketin* (13ra. ed.). Mc GrawHill.
38. Talancón. (2010). *Análisis DAFO*. México: Pearson.
39. Vera Vélez, L. (2008). *La investigación cualitativa*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
40. Zurita Herrera, G. (2010). *Probabilidad y Estadística. Fundamentos y Aplicaciones* (2da. ed.). Guayaquil.

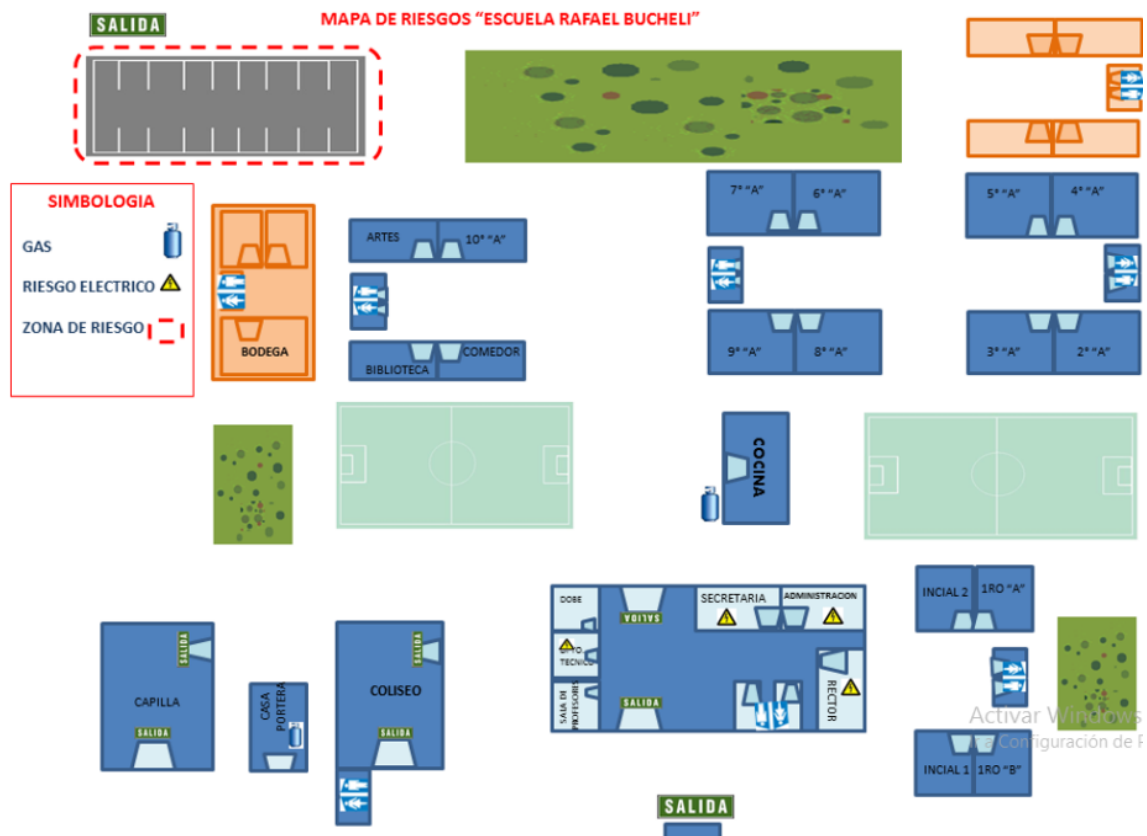
ANEXOS

Anexo 1: Fotografías “ Escuela Rafael Bucheli”



Anexo 2: Mapa de Recursos y Evacuación “Escuela Rafael Bucheli”





Anexo 3: Entrevista Administrador

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la escuela?
2. ¿Aproximadamente con cuántos alumnos entro en funcionamiento la escuela?
3. ¿Ha incrementado el número de alumnos a través del tiempo?
4. ¿Cuáles creería usted que son los factores que han hecho que se incremente el número de alumnos en la escuela?
5. ¿Cuáles considera que son los principales aspectos que un padre de familia toma en cuenta al momento de elegir una institución educativa?
6. De los aspectos anteriormente mencionados ¿Cuáles posee la escuela Rafael Bucheli y cuáles no posee la misma?
7. ¿Qué aspectos se deben mejorar en la escuela, basándose en las nuevas ordenanzas de funcionamiento del Ministerio de Educación?
8. ¿Considera que las actividades extraescolares son importantes? Explique la razón.
9. ¿Considera que el factor económico limita al padre de familia al momento de matricular a su hijo en esta escuela?
10. ¿Qué programas curriculares creería que son importantes implementar en la escuela para mejorar el nivel académico y personal de los alumnos?
11. ¿Qué instituciones educativas cercanas a la institución considera que son la mayor competencia y por qué?
12. ¿Considera que las otras escuelas (competencia potencial) utilizan medios de comunicación para la publicidad?
13. ¿Considera que la escuela Rafael Bucheli necesita estrategias de marketing para incrementar el número de alumnos?
14. ¿Qué aspectos considera importantes para atraer mayor estudiantes?
15. ¿Considera que la educación privada es una ventaja que las familias toman en cuenta al momento de escoger una escuela? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la escuela?
17. ¿Cuáles considera las principales amenazas y oportunidades para la escuela?

Anexo 4: Entrevista Padre de Familia – Escuela Rafael Bucheli

1. ¿Qué factores determinan la elección de una escuela para su hijo?
2. ¿Por quién considera usted generalmente que se hace la elección de una institución educativa? ¿Padre de Familia o alumno? Explique.
3. ¿Por qué razón eligió la escuela R.B. para la educación de su hijo?
4. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar en la escuela?
5. ¿Qué aspectos considera que deberían implementar en la escuela?
6. ¿Cuál considera que es la mayor ventaja de la escuela frente al resto de las demás escuelas?
7. ¿A través de que o quien se enteró de la existencia de la escuela?
8. Considera que la escuela se promociona de manera que sea totalmente conocida en el sur de Quito
9. ¿Qué escuelas o colegios considera que son competencia para la Escuela R.B?
10. ¿Por qué razón considera que son competencia para la Escuela R.B?
11. ¿Considera que la escuela R.B utiliza medios de Comunicación para promocionarse?
12. ¿Considera que la escuela debería publicitarse para darse a conocer en el medio?
13. ¿A través de qué medios considera que sería oportuno publicitarse?